

Erika Bock-Rosenthal



LEITENDE ANGESTELLTE UND UNTERNEHMER:

KOOPERATION ODER KOLLEKTIVE AUSEINANDERSETZUNG

Organisation und Konfliktbereitschaft

1973

1974



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554802_0051

LEITENDE ANGESTELLTE UND UNTERNEHMER:
KOOPERATION ODER KOLLEKTIVE AUSEINANDERSETZUNG
Organisation und Konfliktbereitschaft

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Sozialwissenschaft
durch den Fachbereich
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

vorgelegt von
Erika Bock-Rosenthal
aus Barkhausen (Kr.Minden)

1974



Erster Berichterstatter:	Prof. Hartmann Ph.D.
Zweiter Berichterstatter:	Prof. Dr. Helmstädter
Dekan:	Prof. Dr. Adam
Tag der mündlichen Prüfung:	20.11.1973

A. Leitende Angestellte und Unternehmer	
1. Standortproblematik der leitenden Angestellten	1
1.1. Forschungsfrage	1
1.2. Definitionen und Abgrenzungen	5
1.2.1 Historische Entwicklung	5
1.2.2 Formale Abgrenzungen	8
1.2.3 Praktische Abgrenzungen	10
1.2.3.1 Überschneidungen	10
1.2.3.2 Soziallage	13
1.3. Tendenzen der Verselbständigung	14
1.3.1 Verbandsbildung	14
1.3.2 Entstehung von Sprecherausschüssen	18
2. Theoretische Ansätze	20
2.1. Widersprüchliche Theorien über leitende Angestellte	20
2.1.1 Theorien der technisch-wissenschaftlichen Intelligenz	20
2.1.2 Theorien der dritten Kraft und der Technostruktur	23
2.2. Theoretische Vorüberlegungen	27
2.2.1 Kompatibilität der theoretischen Ansätze	27
2.2.2 Bedingungen und Konsequenzen des Machtzuwachses der leitenden Angestellten	32
2.2.3 Bedingungen und Folgen der Machtnivellierung	
2.2.3.1 Gruppenbildung	
2.2.3.2 Bedingungen der Organisationsbereitschaft	40
2.2.3.3 Bedingungen der Konfliktbereitschaft	48
2.3 Hypothesenbildung	55
3. Empirischer Ansatz	56
3.1. Empirisches Vorgehen	56
3.1.1 Erhebungsmethoden und Auswertungsmethoden	56
3.1.2 Untersuchungssample der Studie	59

3.2 Sozialdaten der Befragten	60
3.2.1 Unternehmensbezogene Sozialdaten	60
3.2.2 Personbezogene Sozialdaten	61
3.3 Selbstverständnis und Interessenlage	67

B. Analyse der Untersuchungsergebnisse

1. Innerbetriebliche Organisationsbereitschaft	72
1.1 Organisationsstruktur in der empirischen Erhebung	72
1.2 Möglichkeiten spontaner Organisation	73
1.2.1 Diskussionsstand	73
1.2.1.1 Diskussion der Leitenden untereinander	73
1.2.1.2 Diskussion mit Verbündeten und Konfliktpartnern	76
1.2.2 Einstellung zur Interessenvertretung	80
1.2.2.1 Einstellung zum Betriebsrat	80
1.2.2.2 Einstellung zum Sprecherausschuß	81
1.2.3 Bereitschaft zur Institutionalisierung einer Interessensorganisation	82
1.2.3.1 Passive Organisationsbereitschaft	82
1.2.3.2 Motivation	83
1.3 Teilnahme in bestehenden innerbetrieblichen Interessenorganisationen	85
1.3.1 Informationsstand	85
1.3.2 Bereitschaft zur Teilnahme	86
1.3.2.1 Solidarität	86
1.3.2.2 Aktivitätsbereitschaft	88
1.3.3 Teilnahmemotivation	89
1.3.3.1 Beurteilung der Effektivität des Sprecherausschusses	89
1.3.3.2 Erwartungen an den Sprecherausschuß	91
2. Überbetriebliche Organisationsbereitschaft	92
2.1 Organisationsstruktur in der Erhebung	92
2.2 Ansätze zur Überbetrieblichen Organisation	95
2.2.1 Informationsstand	95

2.2.2 Meinungsstruktur	98
2.2.2.1 Grundsätzliche Einstellung zur Interessenorganisation	98
2.2.2.2 Einstellung zu den einzelnen Interessenorganisationen	100
2.3.3 Grad der Organisationsbereitschaft	103
2.2.3.1 Beitrittsabsichten	103
2.2.3.2 Beitrittsmotive	107
2.3 Mitgliedschaft und Engagement im Verband	109
2.3.1 Bereitschaft zur Teilnahme	109
2.3.1.1 Solidarität	109
2.3.1.2 Aktivität	111
2.3.2 Teilnahmemotivation	113
2.3.2.1 Beitrittsmotive	113
2.3.2.2 Erwartungen an den Verband	114
3. Ursachen und Bedingungen der Organisationsbereitschaft	115
3.1 Empirisches Vorgehen	115
3.2 Überprüfung der Hypothesen	117
3.2.1 Ausprägung der Interessen und Einstellung zur Interessenorganisation	117
3.2.1.1 Einheitlichkeit der Interessen	117
3.2.1.2 Relevanz der Mitbestimmungsinteressen für die Einstellung zur Interessenorganisation	119
3.2.2 Chancen individueller Vertretung	121
3.2.2.1 Relevanz für die Einstellung zur Interessenvertretung	121
3.2.2.2 Relevanz für die Organisationsbereitschaft	125
3.2.2.3 Relevanz für die Aktivitätsbereitschaft	127
3.2.3 Kollektive Orientierung	128
3.2.3.1 Relevanz des Selbstverständnisses für die Organisationsbereitschaft	128
3.2.3.2 Relevanz für die Aktivitätsbereitschaft	130

	Seite
3.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse	131
3.3 Weitere Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse	133
3.3.1 Ausbildungsstand und Einstellung zur Interessenorganisation	133
3.3.2 Fachliche Orientierung	135
3.3.2.1 Relevanz für die Einstellung zur Interessenorganisation	135
3.3.2.2 Relevanz für die Organisationsbereitschaft	138
3.3.2.3 Relevanz für die Aktivitätsbereitschaft	141
3.3.3 Ausstattung mit Interessenorganisationen	142
3.3.3.1 Relevanz für die Einstellung zur Interessenorganisation	142
3.3.3.2 Relevanz für die Organisationsbereitschaft	144
3.3.4 Abweichende Einstellungen gegenüber den verschiedenen Interessenorganisationen	146
4. Konfliktbereitschaft	151
4.1 Kontext und Ausdruck von Konfliktbereitschaft	151
4.1.1 Intensität der Konfliktbereitschaft	151
4.1.1.1 Wahrnehmung von Konflikten	151
4.1.1.2 Individuelle Konfliktbereitschaft	155
4.1.1.3 Kollektive Konfliktbereitschaft	157
4.1.2 Konfliktbild der Leitenden	160
4.1.2.1 Vorstellungen über Konfliktaustragung	160
4.1.2.2 Konfliktziele	162
4.1.2.3 Legitimität von Konfliktregelungsmechanismen	164
4.1.3 Zusammenhangsanalyse der Konfliktvariablen	166
4.2 Bedingungen der Konfliktbereitschaft	169
4.2.1 Überprüfung der Hypothesen	169
4.2.1.1 Ausprägung der Interessen und Konfliktbereitschaft	169
4.2.1.2 Ausstattung mit Interessenorganisationen und Konfliktbereitschaft	170

	Seite
4.2.1.3 Chancen individueller Durchsetzung und Konfliktbereitschaft	172
4.2.2 Weitere Ergebnisse der Zusammenhangs- analyse	174
4.2.2.1 Alter und Konfliktbereitschaft	174
4.2.2.2 Ausbildung und Konfliktbereitschaft	175
4.2.2.3 Selbstverständnis und Konfliktbereit- schaft	177
4.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse	177
5. Mitbestimmung	180
5.1 Einstellung zur Mitbestimmung	180
5.1.1 Ausprägung der Mitbestimmungsinteressen	180
5.1.1.1 Forderungen nach betrieblicher Mit- bestimmung	180
5.1.1.2 Forderungen nach Mitbestimmung auf Unternehmensebene	181
5.1.2 Modellvorstellungen	184
5.1.2.1 Alleinvertretung	184
5.1.2.2 Betriebliche Mitbestimmung	185
5.1.2.2.1 Betriebsrat	185
5.1.2.2.2 Sprecherausschuß	187
5.1.2.3 Mitbestimmung auf Unternehmensebene	189
5.2 Ursachen und Bedingungen des Mitbestim- mungsinteresses	190
5.2.1 Verbreitung der Mitbestimmungsinteressen	190
5.2.2 Zusammenhänge bei der Variation der Modellvorstellungen	196
5.2.2.1 Modell Sprecherausschuß	196
5.2.2.2 Modell Aufsichtsrat	199
G. Zusammenfassung	201
Literaturverzeichnis	205
Fragebogen	217

A. Leitende Angestellte und Unternehmer

1. Standortproblematik der leitenden Angestellten

1.1 Forschungsfrage

Spätestens seit Marx ist es üblich, in klar abgrenzbaren Faktoren von Kapital und Arbeit zu denken. Aktueller Anlaß, dieses Denkschema zu reflektieren, ist die Diskussion um die Einbeziehung der leitenden Angestellten in das Mitbestimmungssystem. Die tagespolitische Bedeutung des Themas ist ein Indiz für sozialen Wandel. Liberale Theoretiker entdecken einen neuen Faktor zwischen Kapital und Arbeit, und diejenigen, die fest vom Erklärungswert des antagonistischen Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit überzeugt sind, haben Schwierigkeiten, gerade diese Schicht von hochqualifizierten Angestellten einzuordnen. Je nach Couleur sieht man die leitenden Angestellten auf dem Wege zur "neuen Arbeiterklasse", zum "neuen Top-Manager" oder im Aufbruch zu einer "neuen Klasse" zwischen den Fronten.

Die Entwicklungstendenzen weisen auf ein steigendes Gruppenbewußtsein der leitenden Angestellten hin; kollektive Zusammenschlüsse und Aktionen der hochqualifizierten Angestellten machen Schlagzeilen. Eigene Interessenverbände verzeichnen Zuwächse, und die Gewerkschaften entdecken eine neue Zielgruppe. Die unternehmenspolitische Bedeutung der leitenden Angestellten ist evident, und ihre Bedeutung als politischer Faktor wird unter den verschiedensten Perspektiven betont.

Warum werden die leitenden Angestellten zu einem Problem? Soziale Probleme resultieren nicht allein aus den strukturellen Ausgangslagen, sondern sind auch das Produkt eines Prozesses der kollektiven Definition.¹⁾

Es muß also nicht nur gefragt werden, was an

- 1) vergl.: Blumer, Herbert, "Soziale Probleme als kollektives Verhalten", in: Theorien kollektiven Verhaltens, Hrg.: Walter R. Heinz u. Peter Schöber, Darmstadt und Neuwied, 1973, Bd.I

der Situation der leitenden Angestellten problematisch ist, sondern auch, warum diese Probleme von der Gesellschaft aufgegriffen werden. Als eine mögliche Erklärung bietet sich an, daß in der Diskussion über die leitenden Angestellten auf unterschiedliche Entwicklungstendenzen aufmerksam gemacht wird, die Anlaß zu den verschiedensten Erwartungen der Parteien und Interessengruppen geben. Die Gewerkschaften hoffen, daß sich die leitenden mit den übrigen Arbeitnehmern solidarisieren, die Verbände der leitenden Angestellten hoffen auf ein zunehmendes eigenständiges Gruppenbewußtsein und die Unternehmer darauf, die Leitenden trotz eigenständiger Vertretung auf ihrer Seite halten zu können; den Parteien geht es um ein Wählerreservoir, das auch auf andere Bevölkerungskreise Einfluß nimmt.

Hier sollen jedoch nicht die Prozesse der kollektiven Definition analysiert werden, obwohl mögliche Rückwirkungen dieser Studie auf die öffentliche Meinung berücksichtigt werden sollten. In dieser Arbeit sollen Meinungen und Einstellungen der leitenden Angestellten selbst analysiert werden.

Die Formulierung der Forschungsfrage kann an dieser Stelle noch nicht präzisiert werden, denn dazu sind begriffliche und theoretische Abklärungen notwendig. Eine vorläufige Fassung muß jedoch versucht werden.

Wenn sich die leitenden Angestellten in einem Prozeß sozialen Wandels befinden, muß ihr Standort neu bestimmt werden. Mit der Untersuchung: "Leitende Angestellte: Selbstverständnis und soziale Forderungen"¹⁾ sollte dazu ein Beitrag geleistet werden. Dabei erschien es notwendig, das Verhältnis der leitenden An-

1) Hartmann, Heinz, Erika Bock-Rosenthal und Elvira Helmer, Leitende Angestellte: Selbstverständnis und soziale Forderungen, erscheint: Neuwied 1973
Helmer, Elvira, Soziale Stellung u. Selbstverständnis der leitenden Angestellten, Diss., voraussichtlich Münster 1973

gestellten zur Unternehmerseite näher zu untersuchen und zu fragen, ob sie zur kollektiven Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber dem Arbeitgeber bereit sind.

Die diesbezügliche Forschungsfrage lautete:

Sind die leitenden Angestellten zur kollektiven Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber der Unternehmerseite bereit:

1. Sind sie bereit, sich innerbetrieblich und überbetrieblich zu organisieren?
2. Wollen sie zu kollektiven Durchsetzungsmitteln greifen?
3. Welche Vorstellungen haben sie von der Institutionalisierung von Konfliktregelungsmechanismen?

Vorab mußten die Fragen geklärt werden, ob die leitenden Angestellten gemeinsame Interessen haben und ob sie ein Gruppenbewußtsein entwickeln.

Empirische Untersuchungen über den Personenkreis, um den es hier geht, gibt es nicht. Pross/Boetticher haben für ihre Studie "Manager des Kapitalismus"¹⁾ sowohl leitende Angestellte als auch Unternehmer befragt. Ihnen ging es vor allem darum, empirische Daten über die Sozialstruktur zu gewinnen. Entscheidungsstile, Selbstverständnis und Gesellschaftsbild der Untersuchten werden leider nur anhand knappen empirischen Materials dargelegt.

Weiterhin liegt eine Untersuchung über das "Selbstverständnis von Naturwissenschaftlern in der Industrie"²⁾ vor, woraus Vergleichsergebnisse genommen werden können.

1) Pross, Helge und Karl W. Boetticher, Manager des Kapitalismus, Ffm., 1971

2) Kurucz, Jenö (Hg.), Das Selbstverständnis von Naturwissenschaftlern in der Industrie, Weinheim 1972

Eine Untersuchung von Braun/Fuhrmann hatte ähnliche Fragestellungen, bezieht sich aber auf eine Kerngruppe von Angestellten.¹⁾ Ausgehend von der These, daß die Arbeitserfahrung die zentrale gesellschaftliche Erfahrung sei, finden sie heraus, daß die Angestellten aufgrund ihrer Doppelstellung (Leitungsfunktion und Abhängigkeit als Arbeitnehmer) zu unpolitischem Denken und zum Streben nach Neutralität neigen. Einige Ergebnisse aus der Studie können zum Vergleich herangezogen werden.

1) Braun, Siegfried und Jochen Fuhrmann, Angestelltenmentalität. Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Bericht über eine industriesoziologische Untersuchung, Neuwied 1970

1.2. Definitionen und Abgrenzungen

1.2.1. Historische Entwicklung

Die sozialgeschichtliche Herkunft der leitenden angestellten läßt sich bis zu den Anfängen der Industrialisierung zurückverfolgen. Mit wachsender Unternehmensgröße ist der Eigentümer nicht mehr in der Lage, alle Verwaltungs- und Leitungsaufgaben selbst auszuüben.

Croner vertritt die These, "daß die Arbeitsaufgaben der Angestellten... einmal Aufgaben des Unternehmers gewesen sind".¹⁾ Kocka findet in seiner Studie diese These nicht bestätigt, er meint im Zuge der Industrialisierung entstehen neue Aufgaben, die "Privatbeamten" seien ein Produkt der Industrialisierung.²⁾

Die Kategorie der industriellen Beamten oder Angestellten, wie sie später genannt werden, war von vorneherein sehr heterogen zusammengesetzt. Schon zu Beginn der Industrialisierung scheint es eine Zweiteilung der Industriebeamten in eine kleine Spitzengruppe und die Hauptgruppe gegeben zu haben.³⁾ Auch die Differenzierung zwischen Naturwissenschaftlern und Technikern und den Handlungsgehilfen traditionell kaufmännischer Herkunft ist schon im 19. Jahrhundert vorzufinden.⁴⁾ "Nur langsam stellte sich diese Arbeitnehmergruppe Außenstehenden als Einheit dar."⁵⁾ Ihr innerbetrieblicher Statut legte es ihnen nahe, sich mit Staatsbeamten zu vergleichen; nach dem Selbstverständnis und der Fremdeinschätzung stehen sie auf der Seite der Unternehmer.⁶⁾ Marx nennt sie daher "Oberoffiziere des Kapitals".⁷⁾

1) Croner, Fritz, Soziologie der Angestellten, Köln und Berlin 1962, S.132

2) Kocka, Jürgen, Unternehmensverwaltung und Angestellten-schaft, Stuttgart 1969, S.93 f

3) Kocka, a.a.O., S.103

4) Kocka, S.157 ff

5) op.cit.S.158

6) op.cit.S.191

7) Marx, Karl, "Kapital" Bd.I in: Karl Marx und Friedrich Engels Werke, Bd. 23, Berlin 1970 S.351

Cattepoel geht sogar soweit, daß er die leitenden Angestellten als die einzig legitimen Nachfolger des traditionellen Angestellten ansieht. "Bei den heutigen Tarifangestellten handelt es sich dagegen soziologisch und von der Aufgabenstellung her um eine vierte betriebliche Gruppe, die nur noch deshalb die Bezeichnung "Angestellter" führt, weil die Tradition es so will. Heute steht nur der leitende Angestellte in der ursprünglichen Bestimmung des Angestellten als eines Vertrauensmannes des Unternehmers."¹⁾ Aus dieser historischen Perspektive heraus kann auch die traditionelle Angestelltensoziologie für unsere Probleme herangezogen werden.²⁾

Vor einer Gleichsetzung des heutigen leitenden Angestellten mit dem Angestellten alten Verständnisses warnt jedoch Gisela Kleine. Sie weist auf die veränderte betriebliche und gesellschaftliche Bedeutung ihrer Funktion hin und auf das Gruppenbewußtsein der leitenden Angestellten.³⁾

Während die Privatbeamten sich als den Unternehmern zugehörig betrachteten, seien die leitenden Angestellten zunehmend bereit, sich als eigenständige Gruppe zu definieren. Also sei der historische Vergleich nur bedingt angebracht.

Im weiteren Verlauf der Industrialisierung wächst vor allem die Zahl der unteren und mittleren Angestellten, deren Arbeitssituation sich objektiv derjenigen der Arbeiter annähert.⁴⁾

-
- 1) Cattepoel, Dirk, "Der leitende Angestellte als Träger der heutigen Gesellschaft", in: Bergfreiheit 1960 S.103
 - 2) z.B.: Croner, Fritz, a.a.o.
 - 3) vergl.: Kleine, Gisela, "Soziologie", in: Handbuch für leitende Angestellte. Hrsg.: Ferdinand Grüll, Heidelberg 1962 Bd.I S.47 f
 - 4) vergl.: Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide, Hrsg.: Otto Stammer, Berlin 1959, S.145

Solange in den Angestelltenorganisationen ständische Vorstellungen vorherrschten, konnten sich die Leitenden mit den übrigen Angestellten solidarisch verhalten. Die leitenden Angestellten spalteten sich ab, als sich die übrigen Angestellten zunehmend gewerkschaftlich orientierten.¹⁾ Diese Entwicklung führt 1918 zur Gründung eigenständiger Interessenverbände der leitenden Angestellten.

Vor dem Hintergrund der Industrialisierung wächst auch die absolute Zahl der leitenden Angestellten, ihr Anteil an der Gesamtangestelltenschaft bleibt jedoch relativ konstant. Schon für 1890 errechnete Kocka einen Anteil der Leitenden von 6,6% im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft.²⁾

Im Zuge wachsender Arbeitsteilung und Spezialisierung wird eine umfangreiche betriebliche Hierarchie aufgebaut, in deren oberen Rängen hochqualifizierte Angestellte stehen, die das besondere Vertrauen des Unternehmers genießen. Die Bedeutung der leitenden Angestellten für das Unternehmen wächst,³⁾ - und damit auch ihre gesellschaftliche. "Das moderne Großunternehmen ist eine nichtstaatliche politische Institution, die alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens beeinflusst und verändert. Und die Manager sind deren dynamische Repräsentanten."⁴⁾

1) vergl.: Kleine, Gisela, Der Leitende Angestellte in der gegenwärtigen Wirtschaftsgesellschaft. Schriftenreihe der ULA, Heft 2, Köln 1955, S.16

2) Kocka, a.a.O., S. 265

3) Kocka, S. 237 ff und 498 f

4) Jaeggli, Urs, Macht und Herrschaft in der Bundesrepublik, Ffm., 1971 S.53

1.2.2 Formale Abgrenzungen

Im neuen BtrVG wird der Personenkreis, um den es hier geht, wie folgt definiert: § 5.3: "Dieses Gesetz findet, soweit in ihm nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmt ist, keine Anwendung auf leitende Angestellte, wenn sie nach Dienststellung und Dienstvertrag

1. zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt sind oder
2. Generalvollmacht oder Prokura haben oder
3. im wesentlichen eigenverantwortlich Aufgaben wahrnehmen, die ihnen regelmäßig wegen deren Bedeutung für den Bestand und die Entwicklung des Betriebs im Hinblick auf besondere Erfahrungen und Kenntnisse übertragen werden."

Gegenüber der alten Fassung des § 4.2.c ist nur wenig mehr Klarheit geschaffen. Zur Zeit unserer Untersuchung war die alte Gesetzesregelung noch in Kraft.

Die praktische Bedeutung der Gesetzesänderung ist nicht sehr hoch zu veranschlagen. Durch die Veränderung der gesetzlichen Grundlagen dürften sich für die Zusammenstellung des Untersuchungssamples zu einem späteren Zeitpunkt keine wesentlichen Abweichungen ergeben. Die betriebsinterne Auslegung ist nach wie vor entscheidend.

§ 4.2.c (altes BtrVG): "Als Arbeitnehmer im Sinne dieses Gesetzes gelten nicht (e) die leitenden Angestellten, wenn sie zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt sind oder wenn ihnen Generalvollmacht oder Prokura erteilt ist oder wenn sie Aufgaben wahrnehmen, die regelmäßig wegen ihrer Bedeutung für den Bestand oder die Entwicklung des Betriebs nur auf Grund besonderen persönlichen Vertrauens des Arbeitgebers bestimmten Personen im Hinblick auf deren besondere Erfahrungen und Kenntnisse übertragen werden."

Gegenüber der alten Gesetzesdefinition wird der Begriff des leitenden Angestellten eindeutig vorausgesetzt. Die alte Formulierung des BtrVG hatte Anlaß

gegeben zu Kontroversen über das Problem des vorausgesetzten Begriffes.¹⁾

Zweitens hebt sich der neue Passus des BetrVG von der alten Definition ab. Es wird nicht mehr auf das persönliche Vertrauen des Arbeitgebers abgehoben. Damit trägt der Gesetzestext der heutigen Entwicklung Rechnung, nach der in einem Großbetrieb die leitenden Angestellten tendenziell genauso kollektiv behandelt werden wie die übrigen Arbeitnehmer.

Wie in der alten Fassung wird neben der Ausübung von Arbeitgeberfunktionen vor allem die besondere Qualifikation der Arbeit und deren Bedeutung für das Unternehmen betont.

Wenn im Gesetz von "im wesentlichen eigenverantwortlichen Aufgaben" gesprochen wird, so besteht die Möglichkeit, auch solche Angestellten einzubeziehen, die keine direkten Leitungsfunktionen ausüben. "Mit dem Kriterium "im wesentlichen" wird die Eigenverantwortung betont, die Mitverantwortung anderer jedoch nicht ausgeschlossen".²⁾

Der Versuch, die rechtliche Definition zu interpretieren und anzuwenden, kann durchaus zu verschiedenen Ergebnissen führen. Während Abs. 1 und 2 als Abgrenzungskriterien relativ eindeutig bestimmbar sind (Einstellungs- und Entlassungsbefugnis, Generalvollmacht und Prokura), bietet hingegen Absatz 3 die unterschiedlichsten Auslegungsmöglichkeiten. Der größte Teil der leitenden Angestellten aber kommt gerade auf Grund dieses Absatzes zu seinem Titel "Leitender".

Weder die "Bedeutung" der Aufgaben für

- 1) vergl.: Böker Arnold, Der leitende Angestellte-Funktion und Merkmale aus arbeitsrechtlicher Sicht. Diss. Frankfurt 1969 S. 16
Dietz, R., "Die leitenden Angestellten in der Betr.-Verfassung", in: Bergfreiheit, 18. Jg., Nr.1 Essen (Jan.1953) S. 2
Trinkhaus, H. "Arbeitsrechtsblattei" S. 16
Vester, Klaus, "Der leitende Angestellte aus eigener Sicht", in: 50 Jahre Verband angestellter Akademiker der chemischen Industrie, Köln 1969 S. 33
- 2) Boldt, Gerhard, Zur Abgrenzung der leitenden Angestellten. Rechtsgutachten. ULA-Schriftenreihe Nr.5 Essen 1972

den Betrieb noch die "Eigenverantwortlichkeit", oder die "besonderen Erfahrungen und Kenntnisse" sind eindeutige Bestimmungskriterien. Sie können vielmehr auf die verschiedensten Aufgaben und Positionen angewendet werden. Es ist weitgehend in das Belieben des Arbeitgebers gestellt, die Abgrenzung der leitenden Angestellten weit oder eng vorzunehmen. Die Entscheidung, wer als leitender Angestellter zu gelten hat, ist in den Ermessensspielraum des Unternehmers gestellt.

1.2.3 Praktische Abgrenzungen:

1.2.3.1 Überschneidungen

Für die praktische Abgrenzung der leitenden Angestellten bleiben über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus viele Fragen offen. Zunächst unterscheiden sich leitende Angestellte durch ihre Arbeitgeberfunktion oder durch die qualifizierte eigenverantwortliche Tätigkeit von den übrigen Arbeitnehmern. Um die leitenden Angestellten als eigenständige soziologische Kategorie abzugrenzen, wird der Funktion besondere Bedeutung zukommen. "Hochqualifizierte Angestellte" wäre wahrscheinlich die soziologisch treffendere Bezeichnung.¹⁾ Aber der einseitige Bezug auf die Leitungsfunktion - Begriff des "1 A" ist insofern irreführend, als die "Ratgruppe" auf Grund der besonderen Bedeutung ihrer

1) vergl.: Hartmann, Heinz, "Mitbestimmung im Unternehmen: Eine Institution auf dem Prüfstand. Zum Bericht der Mitbestimmungskommission." Zeitschrift für Rechtspolitik, Frankfurt, 3. Jg., Heft 4 (April 1970) ZRP 86 ff
Scheuch, Erwin, K. "Die Unklarheiten in der Stellung des leitenden Angestellten." In: 50 Jahre Verband Angestellter Akademiker der chemischen Industrie e.V. 1919 - 1969, Festschrift zum 50-jährigen Bestehen des VAA, Köln 1969, S. 37
Kleine, Gisela, Handbuch, a.a.O., S. 142 ff
Cattepoel, Dirk, "Management und Angestelltenschaft", in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management. Hrsg. H. Bayer, Berlin 1961 S. 266 ff

Aufgaben zu den leitenden Angestellten zu rechnen ist.¹⁾

Pross/Boetticher beziehen in ihre Untersuchung "Manager des Kapitalismus" leitende Angestellte, Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer mit ein.²⁾ Diese Zusammenfassung verträgt sich weder mit dem Betriebsverfassungsgesetz noch mit unserer Forschungsabsicht.

Vorstandsmitglieder könnten insofern als leitende Angestellte gelten, als auch ihr Arbeitsverhältnis durch einen Dienstvertrag gekennzeichnet ist. Berücksichtigt man jedoch die unterschiedliche arbeitsrechtliche Stellung, die soziale Lage und den sozialen Status, empfiehlt sich eine Zusammenfassung nicht.

Trotz aller Grenzprobleme lassen sich auch von der Funktion her Abgrenzungen gegenüber den angestellten Unternehmern vornehmen. Im Gegensatz zu diesen haben die leitenden Angestellten nur partielle Unternehmerfunktionen auszuüben.³⁾

Unternehmerpositionen sind mit letzter Entscheidungsbefugnis ausgestattete Positionen. Der Begriff Manager soll im folgenden nur in diesem Sinne gebraucht werden.

Natürlich handelt es sich bei der Verortung der leitenden Angestellten gegenüber den Unternehmern um eine prototypische Vereinfachung. In der betrieblichen Praxis gibt es vielfältige Funktionsüberschneidungen und Grenzbereiche.

Faktisch sieht es so aus, daß einige leitende Angestellte in vielen Ausschüssen direkt als Unternehmer fungieren und auch in die Gremien der Bundesvereinigung

- 1) vergl.: Sturzenhecker, Werner, Der leitende Angestellte in Theorie und Praxis. Eine Studie zum Begriff des leitenden Angestellten. Diss. Münster 1965
- 2) Pross, Helge und Karl W. Boetticher, a.a.O.
- 3) Dahrendorf, Ralf, Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie, Köln, Wiesbaden 1959, S.29
Dahrendorf formuliert diesen Sachverhalt folgendermaßen: "Historische und strukturelle Analyse legt die Vermutung nahe, daß die sozialen Rollen der Bürokraten arbeitsgeteilte Managementrollen sind."

der Arbeitgeberverbände delegiert werden.¹⁾

Geht es um unternehmenspolitische Entscheidungen, so reicht die tatsächliche Macht der Leitenden oft über ihre Entscheidungsbefugnis hinaus. Die Vorbereitung von Entscheidungen geht z.T. soweit, daß die Ratifizierung nur ein ritueller Akt wird.²⁾ Einige Leitende im Personalbereich sind sogar Verhandlungspartner ihrer eigenen Interessenvertretung, wie aus Gesprächen und Informationen am Rande der Interviews zu erfahren war.

Versucht man eine Abgrenzung der leitenden Angestellten nach unten, läßt sich nur ein gleitender Übergang feststellen. Entsprechend dem Konzept des Auseinanderfallens von legitimierter Verfügungsgewalt und faktischer Macht unterscheidet Bleicher die Leitenden von partiellen oder nicht legitimierten Führungskräften, "Beratern".³⁾

Die leitenden Angestellten nehmen eine Zwitterstellung ein und lassen sich je nach Perspektive als Arbeitnehmer oder als Arbeitgeber ansprechen. Die Untersuchungsergebnisse müssen zeigen, ob sich die leitenden Angestellten nach ihrem Selbstverständnis und ihren Interessen eher als Arbeitnehmer, eher als Arbeitgeber oder als eine eigenständige Gruppe begreifen. Dafür muß zunächst eine hypothetische Abgrenzung vorgenommen werden: Die leitenden Angestellten sind als Arbeitnehmer anzusehen, die nur aus den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes ausgenommen sind. Von der Aufgabenstellung her üben sie nur partielle Unternehmerfunktionen aus. Die Abgrenzung der Leitenden nach unten kann praktisch nur anhand der jeweiligen betrieblichen Auslegung des Gesetzes bestimmt werden.

1) Mühlbradt, Werner, "Unternehmer - eine Rarität. Arbeitgeberverbände als ULA-Ableger," in: Der Leitende Angestellte, Heft 2, 1970, S.2

2) vergl.: Brinkmann, Gerhard und Wolfgang Rippe, Die Erfassung von Leistungsansprüchen an Führungskräfte der Wirtschaft. Forschungsberichte des Landes NRW, Köln und Opladen 1969, S.54

3) Hahn, Dietger, "Führung des Systems Unternehmung", in: Organisation als System, Hrg.: Knut Bleicher, Wiesbaden 1972, S. 307

Wichtig ist an dieser Stelle vor allem die definitiv-
rische Abgrenzung von leitenden Angestellten und Unter-
nehmern. Im folgenden soll ein Unternehmerbegriff ver-
wendet werden, der sich von der eigentumsrechtlich
fundierten wirtschaftlichen Verfügungsfreiheit und von
der gesetzlichen Definition des Arbeitgebers herleitet.

1.2.3.2 Soziallage

Schon bei den Abgrenzungsbemühungen wurde deutlich,
daß die leitenden Angestellten eine Zwitterstellung
einnehmen. Nach funktionalen, betrieblichen Gesichts-
punkten und gegenüber den übrigen Arbeitnehmern üben
sie Unternehmerfunktionen aus; im arbeitsrechtlichen
~~Innen~~verhältnis zum Unternehmen sind sie Angestellte.
Bis auf die Herausnahme aus der Betriebsverfassung
werden die Leitenden im Arbeitsrecht eindeutig als
Arbeitnehmer angesehen. An dieser Stelle werden sie
im Gesetzestext nur erwähnt, ohne daß ihnen ein be-
trieblicher Standort zugewiesen wird.

Zwar wird immer noch davon ausgegangen, daß die lei-
tenden Angestellten einen individuellen Dienstvertrag
haben, doch diese Annahme ist vor allem in der Groß-
industrie längst nicht mehr begründet. Hier arbeitet
die Personalabteilung für leitende Angestellte genau-
so wie die Personalabteilung für die übrigen Angestell-
ten. Es gibt vorgefertigte Dienstverträge, und der ein-
zelne hat nicht die Möglichkeit, Sonderbestimmungen
durchzusetzen.

Gerade hier setzen die Verbände der leitenden Ange-
stellten mit der Begründung einer eigenen Interessen-
vertretung an: Die Leitenden werden zunehmend kollek-
tiv behandelt, deshalb ist auch eine kollektive Ver-
tretung notwendig. Die Gewerkschaften weisen auf die
objektive Annäherung an die übrigen Angestellten hin.

Die soziale Situation der leitenden Angestellten ist
von Nivellierungstendenzen gekennzeichnet, die zu
Statusunsicherheit und erhöhtem Sicherheitsbedürfnis

führen.¹⁾

Sind die leitenden Angestellten auch im arbeitsrechtlichen Innenverhältnis Arbeitnehmer, verfügen sie doch nach außen hin über Arbeitgeberbefugnisse und Leitungsfunktionen. Sie vertreten in vielen Fällen das Unternehmen nach außen, was sich in der Zeichnungsberechtigung dokumentiert. Innerbetrieblich nehmen sie Unternehmerfunktionen wahr und sind mit Anweisungs- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet. Auch wenn sie nicht direkt an den Entscheidungen beteiligt sind, haben sie in der Entscheidungsvorbereitung bei der Erstellung von Unterlagen und Informationen Einfluß. Von der Unternehmerseite wird ihnen unterstellt, daß sie aufgrund ihrer "Leistung und Funktion" (Friedrich) ohnehin an den wichtigsten Entscheidungen beteiligt seien, sie hätten damit die wirksamste Mitbestimmung, die es gibt.

1.3 Tendenzen der Verselbständigung

1.3.1 Verbandsbildung

Folgt man der These, daß nur die leitenden Angestellten der Traditionslinie der ursprünglichen Angestellten folgen, so läßt sich die Geschichte der Verbände bis zu den ersten Handlungsgehilfenvereinigungen zurückführen. Diese Verbände waren noch paritätisch mit Unternehmern besetzt.²⁾ Erst als sich die Angestelltenverbände eindeutig gewerkschaftlich formieren, erfolgt eine Neuorientierung der leitenden Angestellten. Ein Streik, an dem sie sich nicht beteiligen wollten, bot den äußeren Anlaß für eine eigene Verbandsgründung. Die VELA- Vereinigung leitender Angestellter - wurde offiziell am 18. Dezember 1918 gegründet. Diese Entwicklung war nur

- 1) Lichtwer, Bernhard M., "Erst Sicherheit macht frei. Warum sind die leitenden Angestellten unzufrieden?" In: Die Zeit (Hamburg), 25. Jg., Nr. 20, 15. Mai 1970
- Vester, Klaus, "Die Nivellierung des leitenden Angestellten in Industrie und Gesellschaft", in: Der leitende Angestellte, Sonderdruck, Heft 4, April 1968
- 2) Müller, Rolf, Die Verbände der leitenden Angestellten in der Bundesrepublik Deutschland. Entwicklung - Aufbau - Aufgaben, Diss., Köln 1966, S.56

ein Symptom für die Umstrukturierung der Angestellten-
schaft. Charakteristisch ist der Anlaß, der zur eige-
nen Organisation führte: die Leitenden wollten sich
auf die Seite der Unternehmer stellen und sich nicht
mit den übrigen Arbeitnehmern solidarisieren.
Seit 1918 trägt auch das Arbeitsrecht durch Sonder-
bestimmungen für Leitende dieser Entwicklung Rechnung.
Daß dabei Interessen der Unternehmerseite im Spiel
gewesen sein können, ist zu vermuten.

Bis zu ihrer Auflösung im Oktober 1934 hatte die VELA
bereits 25 000 Mitglieder.¹⁾ Nach dem Krieg, 1949,
wird die Union der leitenden Angestellten (ULA) ge-
gründet durch den Zusammenschluß des Verbandes oberer
Angestellter in der Eisen- und Stahlindustrie und des
Verbandes oberer Bergbeamten. Der ULA gehören derzeit
folgende Mitgliedsverbände an:

Union der Leitenden Angestellten

Mitgliedsverbände:

Verband angestellter Akademiker und leitender Angestell-
ter der chemischen Industrie e.V. (VAA)

Verband der Führungskräfte im Bergbau,
Mineralölindustrie und Kraftwirtschaft e.V. - VdF
(Vormals Verband oberer Bergbeamten)

Verband oberer Angestellter
der Eisen- und Stahlindustrie e.V. - VOE

Verband der Führungskräfte der Metall- und
Elektroindustrie e.V. - VFME

VELA, Vereinigung leitender Angestellter e.V.

Bund der Ingenieure in Anwendungs- und Verfahrenstechnik
der deutschen Farbenfabriken - Coloristen-Bund - CB

Verband Deutscher Akademiker für Landwirtschaft,
Ernährung und Landespfl ege e.V. - VDL -
Sparte Privatangestellte

Verband Deutscher Diplomingenieure e.V. - VDDI
Sparte Privatangestellte

Verband genossenschaftlicher Geschäftsleiter e.V. - VGG

Kooperierend:

Bundesverband der Geschäftsstellenleiter
der Assekuranz e.V. - VGA

1) Kleine, Handbuch a.a.O. S. 58

Die ULA hat als Dachverband koordinierende und "außenpolitische" Funktionen. Die angeschlossenen Verbände sind weitgehend selbständig. Bis auf die heutige VELA, deren Organisationsschwerpunkt im Banken- und Versicherungsgewerbe liegt, sind die Verbände nach dem Industrieverbandsprinzip organisiert. Der VAA ist Gewerkschaft und damit Tarifpartner. Er schließt für die ersten fünf Dienstjahre der Naturwissenschaftler in der chemischen Industrie Tarifverträge ab.

Ende 1969 hat sich die ULA eine neue Satzung gegeben, die den ausführenden Organen mehr Handlungsfreiheit gibt. Organe der ULA sind die Mitgliederversammlung (oberstes Organ) und das siebenköpfige Direktorium, das wie der gewählte Präsident ehrenamtlich fungiert. Die Mitgliederversammlung bestimmt die Richtlinien der Verbandspolitik und wählt das Direktorium. Sie wird gebildet von dreißig Verbandsvertretern, deren Zusammensetzung die Stärke der einzelnen Verbände widerspiegelt. De facto bestimmt der Geschäftsführer der ULA, bzw. die Geschäftsführerkonferenz der Verbände die Politik.

Die ULA ist der Confédération Internationale des cadres (CiC), einem europäischen Dachverband angeschlossen. Die Einzelverbände sind im Prinzip ähnlich aufgebaut wie der Dachverband. Orts- oder Werksgruppen sind zu Bezirksgruppen zusammengefaßt, die ihre Vertreter zum Verbandstag oder Sprechertag entsenden, der als oberstes Organ die Richtlinien bestimmt.

Der Organisationsgrad in den einzelnen Branchen läßt sich nur ungefähr angeben, da weder die Zahl der Leitenden genau bekannt ist noch die Verbände eindeutig branchenbezogen agieren. Der VAA nahm z.B. bis vor kurzem nur Naturwissenschaftler auf, so daß die übrigen Leitenden auf die VELA verwiesen wurden.

Verband	Mitgliederzahl	Organisationsgrad
VAA	12 000	etwa 75 %
VDF	8 000	80 %
VOE	7 000	70 %
VELA	4 000	-
Übrige Verbände	1 000	-

(nach Auskunft von Rechtsanwalt Borgwart, Geschäftsführer der ULA 1973)

Damit sind nur ungefähr 10 % aller leitenden Angestellten in eigenen Verbänden organisiert, wenn man von der meistgenannten Schätzung ausgeht, daß es ungefähr 300 000 leitende Angestellte gibt.¹⁾

Bemerkenswert ist der Anstieg des Organisationsgrades gerade in den letzten Jahren.

Im Jahre 1970 hat die VELA 20 % Zuwachs verzeichnen können, der VAA und der VOE je 10 %.²⁾

Am 21. Juli 1969 gründeten 100 Siemens-Ingenieure den Arbeitskreis "Ingenieure und Naturwissenschaftler in der Industrie".³⁾ Inzwischen haben sich mehrere solcher Arbeitskreise gebildet und sich der DAG assoziiert. Hier organisieren sich nach eigenen Aussagen dieser Arbeitskreise leitende Angestellte, die nicht unter das Betriebsverfassungsgesetz § 5,3 fallen. Der DGB behauptet, 90 000 leitende Angestellte in den eigenen Reihen zu haben. Die Gewerkschaften führen jeden AT-Angestellten als Leitenden.

Über die Gewerkschaftsorganisationen brauchen hier keine näheren Ausführungen gemacht zu werden, da sie als bekannt vorausgesetzt werden können.

Techniker- und Berufsverbände sollen hier nicht weiter berücksichtigt werden.

- 1) vergl.: "Leitende Angestellte im Aufbruch". Gespräche zwischen BDA-Schleyer, DGB-Farthmann und der ULA, in: Der Leitende Angestellte, 22.Jg. Heft 8 (1972), S. 8
- 2) vergl.: Meenzen, Hanns, "Leitende Angestellte fordern eigene Rechte", in: Arbeit und Sozialpolitik 1 (1970, S.20
- 3) "Aufstand der Ingenieure" Capital, 9.Jg., Nr. 8 August 1970, S. 42

1.3.2 Entstehung von Sprecherausschüssen

In ihrem Gesetzentwurf über die Rechtsstellung der leitenden Angestellten in der betrieblichen Ordnung propagierte die ULA neben ihrem Abgrenzungsvorschlag eine eigene Gruppenvertretung der leitenden Angestellten. Sie schlug vor, Sprecherausschüsse der Leitenden im Unternehmen zu bilden. Vor allem der VAA treibt die Gründung von Sprecherausschüssen voran.

Am 19.1.1971 wurde der erste Sprecherausschuß in Vinnhorst bei Hannover gegründet. Die Unternehmensleitung unterzeichnete mit den Sprechern der leitenden Angestellten eine Vereinbarung über die Rechtsstellung der Leitenden in der betreffenden Unternehmung. Die Initiative kam von einem kleinen Kern aktiver Verbandsmitglieder der Betriebsgruppe. Erst das Interesse und die Unterstützung der Unternehmensleitung brachte die offizielle Anerkennung.

Ob es zu einer betrieblichen Vereinbarung zwischen den leitenden Angestellten und der Unternehmensleitung kommt, hängt allein von der Unternehmensleitung ab. Die Leitenden haben kein Recht auf einen eigenen Sprecherausschuß und keine Mittel, ihre Interessen auch gegen Widerstand durchzusetzen. Nur durch das Entgegenkommen der Unternehmensleitung kann die offizielle Einrichtung eines Sprecherausschusses vollzogen werden. Inzwischen gibt es über 100 Sprecherausschüsse.

Der Aufbau der Interessenorganisationen variiert je nach Größe und Struktur des Unternehmens. Die Vollversammlung wählt 3 - 7 Sprecher, die die Interessen aller Leitenden gegenüber der Unternehmensleitung vertreten. Das Mitwirkungsrecht des Sprecherausschusses beschränkt sich in der Regel auf ein Anhörungs- und Vorschlagsrecht in den Fragen, die die Interessen der leitenden Angestellten berühren, sowie Informationsrecht bei Kündigungen und in wichtigen Fragen der Unternehmenspolitik.

Erleichtert wird die Arbeit der Sprecherausschüsse z.T. durch die duale Struktur der betrieblichen Vertretung; so führt die Betriebsgruppe des Verbandes oft weiterhin die Gehaltsgespräche, während sich der Sprecherausschuß als Integrationsorgan um unternehmensbezogene Fragen kümmern kann.

Die Mitregelung firmeninterner Sozialleistungen ist in der Regel die Hauptaufgabe des Sprecherausschusses. Bei der Mitarbeiterbeurteilung und der Gehaltsfindung hat der Sprecherausschuß gelegentlich sogar ein Mitspracherecht. Bei Umorganisationen und langfristigen Unternehmensproblemen wird der Sprecherausschuß je nach dem Wohlwollen der Unternehmensleitung in die Diskussion einbezogen.

Das Verhältnis des Sprecherausschusses zum Betriebsrat ist besonders in den Bereichen, in denen die Verbände der Leitenden schon immer sehr stark waren, relativ ~~entspant~~ ^{entspannt}. Gelegentlich kommt es schon zur Kooperation. (Vergl. Studie)

Gewerkschaften oder Betriebsräte haben in einigen Fällen versucht, eine einstweilige Verfügung gegen eine Betriebsvereinbarung der Leitenden zu erreichen. Die Arbeitsgerichtsbeschlüsse¹⁾ haben jedoch festgelegt: Sprecherausschüsse sind zulässig; die Grundsatzregelung für die Tätigkeit des Betriebsrats schließt Sprecherausschüsse nicht ein. Da die leitenden Angestellten aus dem Betriebsverfassungsgesetz ausgenommen sind, fallen sie nicht in den Kompetenzbereich des Betriebsrates; eine eigene Vertretung bleibt ihnen unbenommen. Hierbei handelt es sich aber nur um ein fakultatives Recht:

Die leitenden Angestellten haben keinen gesetzlichen Anspruch auf eigene Sprecherausschüsse. Sie werden aus der Betriebsverfassung vom Gesetzgeber ausgenommen, ohne daß ihnen ein betrieblicher Standort zugewiesen wird und ohne daß ihnen das Recht auf Gruppenvertretung

1) "IG Metall abgewiesen: Sprecherausschüsse sind zulässig", in: Der Leitende Angestellte. 23.Jg., Heft 3 (März 1973), S.18

ausdrücklich zugestanden wird. In diesem betriebsverfassungsgesetzlichen Freiraum bietet das Grundrecht der Vereinigungsfreiheit und der Vertragsfreiheit die Grundlage für die Möglichkeit, Betriebsvereinbarungen über eigene Interessenvertretungen abzuschließen. Diese Betriebsvereinbarungen kommen aber nur aufgrund freiwilliger Zusage der jeweiligen Unternehmensleitung zustande.

Es hängt wohl weitgehend von zukünftigen gesetzlichen Regelungen ab, wie weit sich die Sprecherausschüsse durchsetzen werden können.

Die Institutionalisierung der Sprecherausschüsse bedeutet eine relative Ablösung der betrieblichen Vertretung von den Verbänden. Für die Wahlen zu einem Sprecherausschuß hat es schon Listen von unabhängigen Kandidaten gegeben.

2. Theoretische Ansätze

2.1 Widersprüchliche Theorien über leitende Angestellte

2.1.1 Theorien der technisch wissenschaftlichen Intelligenz

Die Theorien der technisch wissenschaftlichen Intelligenz lassen sich nur für die leitenden Angestellten heranziehen, die eine technisch wissenschaftliche Ausbildung haben. Diese Theorien beziehen sich jedoch auf einen viel größeren Kreis auch von mittleren und unteren Angestellten und hochqualifizierten Facharbeitern. Die inhaltliche Überschneidung der Begriffe "Technisch wissenschaftliche Intelligenz" und "Leitende Angestellte" ist also gering.

Eine kurze Zusammenfassung der verschiedenen Theorieansätze ist problematisch, da nur ungenügend auf Differenzierungen in der Diskussion um die technisch wissenschaftliche Intelligenz hingewiesen werden kann. Vor allem marxistisch beeinflusste Autoren sehen die technisch wissenschaftliche Intelligenz - was immer

sie darunter verstehen - u.a. in Anknüpfung zur "neuen Arbeiterklasse".¹⁾ Sie meinen, "daß das herkömmliche Bild von Statusdenken und Eliteorientierung der Angestellten und Akademiker mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit nicht mehr übereinstimmt".²⁾ Sowohl durch das zahlenmäßige Anwachsen der Intelligenz in der Industrie als auch aufgrund ihrer objektiven Interessenlage, sowie der zunehmenden Arbeitsteilung und damit Entfremdung auch wissenschaftlicher Arbeit³⁾ sehen sie diesen Teil der Angestellten Nivellierungstendenzen ausgesetzt. Zwar sind die leitenden Angestellten von ihrer Funktion her "Büttel des Monopolkapitals gegenüber den ihnen subordinierten Arbeitern und Angestellten..., unterscheiden sich jedoch in ihrem Verhältnis zu den Produktionsmitteln und den anderen, davon abgeleiteten konstitutiven Elementen der Klassenbestimmung keineswegs von Arbeitern und werden gleichfalls ausgebeutet".⁴⁾

Steiner meint sogar, die angestellte Intelligenz würde mit der höchsten Mehrwertrate ausgebeutet.⁵⁾

Schwierigkeiten bereitet vor allem die Abgrenzung, wer unter den leitenden Angestellten noch als Lohnarbeiter zu gelten hat. Die bisher operationalste Abgrenzung hat ein Autorenkollektiv versucht: "Erst dort, wo den

-
- 1) Mallet, Serge, Die neue Arbeiterklasse, Neuwied und Berlin 1972
Die neue Arbeiterklasse, Technische Intelligenz und Gewerkschaften im organisierten Kapitalismus, herausgegeben und eingeleitet von Frank Deppe, Hellmuth Lange u. Lothar Peter, Ffm. 1970
Marxismus Digest 1/1971 Wissenschaftlich technische Intelligenz und Angestellte im Spätkapitalismus, Hrsg.: IMSP, Ffm.
 - 2) Touraine, Alain, "Neue Arbeiterklasse", in: Die neue Arbeiterklasse, a.a.O., S.43
 - 3) Beckenbach, Niels u.a., Klassenlage und Bewußtseinsformen der technisch wissenschaftlichen Lohnarbeiter, Ffm. 1973
 - 4) Steiner, Helmut, Soziale Strukturveränderungen im modernen Kapitalismus. Zur Klassenanalyse der Angestellten in Westdeutschland, Berlin (DDR) 1967, S.119
 - 5) Steiner, Helmut, a.a.O., S.128

Agenten der Oberleitung Revenueseanteile zufließen, die nicht der individuellen Konsumption dienen, sondern zum Ausgangspunkt eigenständiger Kapitalakkumulation werden, können diese als ökonomische Bestimmungsfaktoren der Klassenlage zählen." ¹⁾ Schon unter Berücksichtigung eines individuellen Anspruchsniveaus beim Konsumentenverhalten ist diese Abgrenzung nicht operationalisierbar. Problematisch ist weiterhin das Auseinanderfallen von objektiver Klassenzugehörigkeit und subjektivem Bewußtsein. Dafür werden verantwortlich gemacht:

- die Funktion als objektive Voraussetzung für unterschiedliche Reflexion
- das Weiterwirken vergangener Leitbilder
- die Unternehmerpolitik
- die bürgerliche Ideologie auch außerhalb des Betriebes. ²⁾

Vor allem der Doppelcharakter der Arbeit bietet die Voraussetzung für das Auseinanderfallen von subjektiver und objektiver Interessenlage bei den leitenden Angestellten, die der technisch wissenschaftlichen Intelligenz zuzurechnen sind. Trotzdem wird die Hoffnung geäußert, daß sich die Angehörigen der technisch wissenschaftlichen Intelligenz zunehmend ihrer objektiven Interessenlage bewußt werden und sich an die Spitze der Arbeiterbewegung setzen.

Die Privilegierung der leitenden Angestellten und die Managementkonzepte dienen zur Disziplinierung und Anpassung. ³⁾

"Der erfahrbare Widerspruch zwischen den Anforderungen zur Leitung des Arbeitsprozesses und der "Despotie" des kapitalistischen Verwertungsprozesses beinhaltet einen partiellen objektiven Gegensatz zum Monopolkapital, der jedoch durch starke Identifikation mit dem Unternehmen verschleiert wird. ⁴⁾

1) Beckenbach, N., a.a.O.S.209

2) in dieser Zusammenstellung bei Steiner, a.a.O.S.159 ff

3) vergl.: Deppe, Frank, "Leitende Angestellte, Führungs-ideologien und die Aufgaben der Gewerkschaften", in: Soziale Stellung und Bewußtsein der Intelligenz, a.a.O., S.303 ff

Prieue, Jan u. Helmut Wienert, "Funktion und Sozialökonomische Stellung der Leitungsangestellten", in: Soziale Stellung und Bewußtsein der Intelligenz, Hrsg.: Christoph Kievenheim und André Leisewitz, Köln 1973

4) Prieue u. Wienert, a.a.O., S.270

Auch vergleichsweise bürgerliche Autoren konstatieren: "Das gesellschaftliche Bewußtsein der technischen Intelligenz ist nicht ein aus ihren eigenen Interessen gespeistes Klassenbewußtsein." ¹⁾

Empirische Untersuchungen stellten ein antiproletarisches Selbstverständnis der technisch naturwissenschaftlichen Intelligenz fest, das sie von den Gewerkschaften fernhält. ²⁾ Hortleder nennt es ein "verkürztes Bewußtsein" ³⁾ und Kurucz resümiert, daß die angestellten Naturwissenschaftler trotz eines Quasi-Arbeitnehmerbewußtseins keine Solidarität mit den übrigen Arbeitnehmern zeigen.

2.1.2 Theorien der dritten Kraft und der Technostruktur

In der Diskussion um die leitenden Angestellten wird die These vom 3. Faktor besonders von deren Interessenvertretern betont. Dabei wird nie recht deutlich, welcher Anspruch damit verbunden wird. So kann ein dritter Faktor gleichberechtigt neben Kapital und Arbeit gestellt werden, oder es kann die Vorherrschaft gerade dieses Faktors begründet werden. Die leitenden Angestellten können als eigenständige Gruppe den Unternehmern und den Arbeitnehmern gegenübergestellt werden. Es können aber auch Ansprüche aus der Sonderstellung erhoben werden: Ansprüche auf Vorherrschaft, auf eine Vermittlerrolle zwischen den Interessenparteien oder auf "die Mitte". Nach Darstellung der wichtigsten theoretischen Ansätze sollen diese Ansprüche bzw. die "Neutralität" des dritten Faktors noch einmal diskutiert werden.

-
- 1) Bahrdt, Hans Paul,
"Die Stellung der technischen Intelligenz in der Gesellschaft", VDI Nachrichten, 18. Jg. (1964) Sonderdruck
 - 2) Hortleder, Gerd, Das Gesellschaftsbild des Ingenieurs. Zum politischen Verhalten der technischen Intelligenz in Deutschland, Ffm. 1970
vergl.: Kurucz, Jenö, a.a.O.
 - 3) Hortleder, Gerd, a.a.O., S.171

Die traditionelle Angestelltensoziologie geht von der Einheit der Angestelltenschaft aus¹⁾ und übersieht die Nivellierungstendenzen zur Arbeiterschaft. Schon relativ früh wurde von Veblen und Burnham die These aufgestellt, daß die hochqualifizierten Angestellten eine eigenständige soziale Kategorie darstellen, die Gruppenbildungstendenzen aufweist.²⁾

Die These, daß die leitenden Angestellten ein dritter Faktor zwischen Kapital und Arbeit seien, ist von mehreren Wissenschaftlern in unterschiedlichen Formulierungen - z.T. sogar unabhängig voneinander - aufgestellt worden.

James Alasco greift Burnhams These, daß die Manager eine neue Klasse werden, auf und stellt diese Kategorie zwischen die Faktoren Kapital und Arbeit: "Knowledge is an asset like any other capital item."³⁾ Aus betriebswirtschaftlicher Zurechnung und gesamtwirtschaftlicher Analyse ermittelt er die Bedeutung des "intangible capital". Er entwickelt eine Evolutionstheorie des Kapitalismus: "Feudal Capitalism, Commercial Capitalism, Industrial Capitalism, Finance Capitalism, und schließlich Intellectual Capitalism".⁴⁾ Er sieht für den Kapitalismus eine entscheidende Bewährungsprobe darin, ob er die Intelligenz gewinnen kann oder nicht. Er empfiehlt, den hochqualifizierten Angestellten und Bürokraten zu ihrer faktischen Macht Herrschaft zu verleihen. "Capitalism is ownership by private individuals of the controlling assets of productive enterprises"⁵⁾ "...the partners in managerial

1) vergl.: Croner, Fritz, a.a.O.

2) vergl.: Burnham, James, The Managerial Revolution, New York 1941
Veblen, Thorstein, The Engineer and the Price System, New York 1921

3) vergl.: Alasco, Johannes, Intellectual Capitalism. A study of changing ownership and control in modern industrial society, New York, Montreal, London 1950, S. 102

4) vergl.: Alasco, a.a.O., S. 85 ff

5) ders., a.a.O., S. 7

enterprises ... must come to own the capital they use. They will have no interest in appropriating the equiquated part of industrial capital: the material fixed assets. They will inevitably attempt to capture the modern portion of capital: the immaterial assets, the controlling capital."¹⁾ Diese Theorie wird vor dem Hintergrund einer liberalistischen Weltanschauung entworfen.

In unserem Sprachbereich hat sich vor allem die Gutenberg'sche Definition vom Dispositiven Faktor eingebürgert. "Die Person oder die Personengruppe, die die Vereinigung der Elementarfaktoren zu einer produktiven Kombination vollzieht, stellt einen vierten produktiven Faktor dar."²⁾ Gutenberg hebt damit eindeutig auf die Unternehmerfunktion ab. Wenn auch in der Diskussion um die leitenden Angestellten der Faktor "Disposition" angeführt wird, so darf dieser nicht mit dem "dispositiven Faktor" von Gutenberg verwechselt werden.

Galbraith prophezeit eine Machtübernahme durch die Technostruktur.³⁾ Der Vorbereitung von Entscheidungen und dem Besitz von Informationen kommt immer mehr Bedeutung zu. Nach unten hebt sich das "Management" dadurch ab, daß es im Vergleich zu den übrigen Arbeitnehmern andere Motivation aufweist: "Adaptation" und "identification", während bei den übrigen Arbeitnehmern pekuniäre Motivation oder gar Zwang vorherrscht.

- 1) Alasco, a.a.O., S. 105
(to control = steuern!)
- 2) Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.I, 18.überarb.Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1971, S. 5
ähnlich auch: Harbison, Frederick u. Myers, Charles A.: Management in the Industrial World. An International Analysis. New York, Toronto, London 1959
- 3) Galbraith, John K., (The new industrial state 1967)
Die moderne Industriegesellschaft, München/Zürich 1968, S. 82 ff

Wie auch immer dieser dritte Faktor abgegrenzt wird, einig sind sich alle darin, daß er an Bedeutung gewinnt. Die Intensität der Nachfrage nach "managerial resources" wächst mit der Komplexität der Unternehmensorganisation und des Marktes, mit dem Kapitaleinsatz und der Innovationsrate. ¹⁾ Auf die Ursachen und Bedingungen des Bedeutungszuwachses wird weiter unten ausführlich eingegangen.

Der Versuch, die Theorien des dritten Faktors gegen die Theorien der Technostruktur, der Vormachtstellung dieses Faktors, abzugrenzen, kann nur graduell gelingen. Wenn Galbraith die Macht in die Technostruktur übergehen sieht, wird eindeutig auf die Vorherrschaft abgehoben. Alasco sieht zwar die Gesamtwirtschaft von "Intellectual Capitalism" geprägt, fordert aber auf betrieblicher Ebene erst die Anerkennung der stattgefundenen Strukturveränderungen: die formale Herrschaft für die leitenden Angestellten. Gutenbergs betriebswirtschaftliche Bestimmung des dispositiven Faktors hebt auf den Vorrang dieses Faktors vor den Elementarfaktoren ab. "Mit diesem Faktor wird versucht, jenes Zentrum betrieblicher Aktivität zu treffen, das planend und gestaltend das gesamtwirtschaftliche Geschehen steuert." ²⁾

Wenn Interessenvertreter auf die doppelte Loyalitätsverpflichtung der Leitenden gegenüber der Unternehmerschaft und gegenüber der Arbeiterschaft aufmerksam machen und die dritte Kraft als Vermittler im Interessenantagonismus des Arbeitskonfliktes gesehen wird, ³⁾ ist ein immanenter Anspruch auf besondere Bedeutung zu bemerken.

1) Harbison u. Myers, a.a.O., S. 21 ff
ähnlich: Wilensky, Harold L., Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government and Industry, New York, London, sec. printing 1967

2) Gutenberg, a.a.O., S. 6

3) vergl.: Kleine, Handbuch, a.a.O., S. 147

Schon der Versuch, für den dritten Faktor einen betrieblichen oder gesamtwirtschaftlichen Standort zu finden zwischen den Faktoren Kapital und Arbeit, gerät in der Regel zur Beanspruchung einer Sonderstellung. Die Leitenden haben eine Doppelstellung inne, einerseits sind sie Arbeitnehmer, andererseits Arbeitgeber. Braun/Fuhrmann stellen fest, daß dieses "Dilemma der Angestellten" zu "unpolitischem moralischen Schichtungsdenken führt und zum Streben nach politischer Neutralität, mittels derer sich der Angestellte als in der "goldenen Mitte" befindlich ansehen kann".¹⁾ In dem Anspruch auf Eigenständigkeit unter anderen lassen sich scheinbar eher Pluralisierungstendenzen erkennen als mit dem Anspruch auf Vorherrschaft. Weitere betriebliche Gruppen können sich mit dem gleichen Anspruch abspalten und einen dritten, vierten, fünften und sechsten Faktor bilden. Wenn die Interessenvertreter der Leitenden Machtansprüche für den dritten Faktor stellen, folgen sie damit schon den Spielregeln, die in einem pluralistischen System von Interessenparteien notwendig sind, sie versuchen, sich ein möglichst großes Eigengewicht zu verschaffen und gute Ausgangspositionen für Kooperations- und Konfliktstrategien. Was ist dazu besser geeignet, als die "Mitte" für sich in Anspruch zu nehmen?

2.2. Theoretische Vorüberlegungen

2.2.1 Kompatibilität der theoretischen Ansätze

Die beiden dargestellten Erklärungsansätze heben nur auf eine Seite des Problems ab. Beide Ansätze haben einen partiellen Erklärungswert. Wie lassen sich nun die Widersprüche der Ansatzwege in Übereinstimmung bringen?

Die Theorien der technisch wissenschaftlichen Intelligenz heben vor allem auf die Nivellierung der hochqualifizierten Angestellten ab, die Theorien vom dritten Faktor von der Technostruktur auf den Machtzuwachs. Beide Seiten sind sich einig, daß diese Entwicklung von gesellschaftlichem Wandel induziert wird. Da wird je

1) Braun/Fuhrmann, a.a.O., S. 16

nach Provenienz mit den Schlagworten von der "technischen Revolution", der "Verwissenschaftlichung", der "Ökonomisierung" oder "Politisierung" argumentiert.

Für die Erklärung der Widersprüche kann der Ansatz von Karl-Otto Hondrich verwendet werden: "Vergesellschaftung soll der Prozeß genannt werden, in dem bisher voneinander unabhängige Personen durch Leistungen miteinander verbunden werden (extensive Vergesellschaftung) oder in dem bestehende soziale Leistungen durch Differenzierung bzw. Bildung von Subsystemen gesteigert werden (intensive Vergesellschaftung)" ¹⁾ Vergesellschaftung als historischer Prozeß bedeutet für die leitenden Angestellten einerseits, daß sie tendenziell in ein universelles Netz von Abhängigkeiten geraten, gegenüber der Unternehmensleitung, sowie gegenüber den Mitarbeitern, zum anderen wird das Verhältnis zu anderen Systemeinheiten spezifischer und eher auf Leistungen und Rollen bezogen. Extensive Vergesellschaftung führt tendenziell zur Nivellierung und intensive Vergesellschaftung tendenziell zum Aufbau von Machtreservoirs:

"Je weiter Vergesellschaftung fortschreitet a) um so verschiedener werden originäre Leistungen, b) um so weniger lassen sie sich bei ein und derselben Person

1) Hondrich, Karl-Otto, Theorie der Herrschaft, Frankfurt 1973, S. 35

"Eine (positive) soziale Leistung einer Einheit in einem sozialen System liegt vor, wenn sie - beabsichtigt oder unbeabsichtigt - Mittel (Leistungsmittel) zur Befriedigung von Bedürfnissen (Leistungszielen) anderer Systemeinheiten einsetzt. Originäre Leistung soll die Bereitstellung von neuartigen oder zusätzlich geschaffenen Mitteln der Bedürfnisbefriedigung heißen. Derivative Leistung wird die Bereitstellung von übernommenen bzw. früher geschaffenen Mitteln der Bedürfnisbefriedigung genannt."

bzw. Systemeinheit kumulieren (um so mehr verteilen sie sich auf verschiedene Systeme und Positionen in Systemen) c) und um so gleichgewichtiger werden sie (um so mehr werden die Relevanzunterschiede zwischen "oben" und "unten" erbrachten Leistungen abgebaut). "1)

Im Zuge wachsender Vergesellschaftung nimmt die Differenzierung und Zerlegung auch qualifizierter Arbeitsleistungen zu. Damit werden auch die leitenden Angestellten von anderen Mitgliedern des Unternehmenssystems stärker abhängig, weil sie auf Information und Zusammenarbeit angewiesen sind. Die Relevanzunterschiede zwischen qualifizierten und weniger qualifizierten Tätigkeiten werden tendenziell abgebaut. Dispositive und spezialisierte Aufgaben lassen sich nicht mehr in einer Position kumulieren oder gar monopolisieren. Daraus folgt die zweite These: "Je höher der Grad der Vergesellschaftung ist, um so schwächer wird die Macht (bzw. Herrschaft) einzelner Systemeinheiten." 2)

In Anlehnung an Max Weber definiert Hondrich Macht als "die Chance einer Einheit in einem sozialen System, bei der Bestimmung von Bedürfnissen (Leistungszielen) und der Produktion und Verteilung von Mitteln der Befriedigung (Leistungsmitteln), die eigenen Interessen (Bedürfnisse) auch gegen die Interessen anderer Einheiten durchzusetzen, gleichgültig, worauf diese Chance beruht." 3)

"Herrschaft soll die spezifische Art von Macht genannt werden, die auf der Verfügung über Positionen mit formal geregelter Entscheidungsbefugnis ruht." 4)

Der tendenzielle Machtverlust der leitenden Angestellten führt zu Statusverschlechterung und Statusangst. Aufgrund der daraus resultierenden Interessenlage können die leitenden Angestellten als potentielle Interessengruppe gelten, die nach Einflußmöglichkeiten sucht, ihre Interessen durchzusetzen.

1) Hondrich, a.a.O., S.199

2) " " S.135

3) " " S. 36

vergl. Max Weber, Wirtschaft u. Gesellschaft, Studienausg., Köln, Berlin 1964, S.38 "Macht bedeutet jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen".

4) Hondrich, a.a.O., S.37

Steht die Kategorie der leitenden Angestellten in einem solchen Prozeß der Vergesellschaftung, ist es an dieser Stelle nicht nötig, anzunehmen, daß die leitenden Angestellten eine Gruppe¹⁾ seien. Als soziale Kategorie²⁾ weisen sie Übereinstimmung gewisser Merkmale auf, zumindest hinsichtlich der Leistung und Funktion und hinsichtlich der rechtlichen Gleichbehandlung, sowie einer gewissen Gruppenanerkennung und Behandlung von außen. Wenn die Hypothese, daß die Arbeitserfahrung die zentrale gesellschaftliche Erfahrung ist³⁾, sich halten läßt, müßten die leitenden Angestellten als ein Kollektiv⁴⁾ angesprochen werden, da ähnliche normative Strukturen bei ihnen vorausgesetzt werden können. Unter den Bedingungen der Nivellierung entwickelt ein Kollektiv eine gruppenhafte Interessenlage und wird damit zumindest eine Quasigruppe, wenn diese Interessen sich nicht manifestieren. Steht ein Kollektiv unter Nivellierungsbedingungen, wird es tendenziell zu Gruppenbildung kommen. Die Frage, ob die leitenden Angestellten also als Gruppe anzusehen sind, wird sich damit erübrigen. Doch diese Überlegungen greifen bereits vor.

- 1) Nach Merton ist eine Gruppe ein Kollektiv, dessen Mitglieder in Interaktion stehen. Hier soll jedoch das zusätzliche Kriterium von Renate Mayntz "Wirk-Bewußtsein" berücksichtigt werden.
Renate Mayntz, Die Soziale Organisation des Industriebetriebes. Unveränderter Nachdruck.
Stuttgart 1966, S.70
- 2) "...social categories are aggregates of social statuses, the occupants of which are not in social interaction"
Merton, Robert K., Social Theory and Social Structure, enlarged edition, New York, 1968, S.353
- 3) Vergl. Kern, Horst und Schumann, Michael, Industriebetrieb und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt, 1970, S.274
Braun, Siegfried und Fuhrmann, Jochen, a.a.O.
- 4) collectivities: "people who have a sense of solidarity by virtue of sharing common values and who have acquired an attendant sense of moral obligation to fulfill role-expectations"
Merton, a.a.O., S. 353

2.2.2 Bedingungen und Konsequenzen des Machtzuwachses der leitenden Angestellten

Es nimmt nicht wunder, daß die Unternehmerpolitik gegenüber den leitenden Angestellten gerade auf die Machtposition der leitenden Angestellten hinweist. Aufgrund ihrer Leistung und Funktion hätten die leitenden Angestellten soviel Macht, daß sie es nicht nötig hätten, noch Mitbestimmungsforderungen zu stellen.

Vom Scientific Management und der Kontrolle durch Stechuhr und Fließband geht eine kontinuierliche Entwicklung über die Human Relations-Bewegung zu modernen Managementmethoden und zur Mitarbeitermotivation. Steuerung durch äußere Kontrollen nimmt in der Bedeutung relativ ab gegenüber Steuerung durch internalisierte Kontrollen.¹⁾

Harbison regt mit Äußerungen über einige Zusammenhänge zu entsprechenden Kausalvermutungen an:

"The more komplex the organization the greater the intensity of use of managerial resources." "The larger the market and the more complicated the market structures and mechanism, the greater is the intensity of use of managerial resources." "Industry requiring large capital investments appear to require a correspondingly heavy investment in high talent managerial resources." "Innovations of all kinds require very heavy investment in high level managerial resources"²⁾

Wilensky differenziert noch, welche Spezialistenfunktionen je nach Situation besonders gebraucht werden. Je stärker die Unternehmensorganisation mit der Umwelt in Konflikt steht, desto eher werden "contact-men" gebraucht. Verlagert sich die Konfliktfront nach innen, müssen "internal communication specialists" eingesetzt werden.³⁾

1) Offe, Claus, Leistungsprinzip und industrielle Arbeit Ffm., 2.unveränderte Ausg., 1972, S.36ff

2) Vergl. Harbison, Myers, a.a.O., S.21, S.22, S.24, S.26

3) Wilensky a.a.O.

Das jeweilige Fachwissen und die jeweilige Spezialistenfunktion nehmen an Bedeutung zu. Entscheidungen von oben sind auf Information und Fachwissen von unten angewiesen und ratifizieren oft nur vorweggenommene Entscheidungen.¹⁾ Zunehmende Vergesellschaftung führt also einerseits zu einem Machtzuwachs der leitenden Angestellten Dieser Aspekt wird von Galbraith oder Alasco betont.

Warum stellen die Theorien des dritten Faktors nun gerade einen Machtzuwachs in den Bereichen der hochqualifizierten Angestellten heraus? Prinzipiell ist diese Machtzuwachshypothese auf alle Arbeitnehmer anzuwenden. Nach Hondrichs These ist die Qualität und das Gewicht der originären Leistungen entscheidend für die Stärke des Machtzuwachses. Das Gewicht der originären Leistungen der leitenden Angestellten ist umso gravierender für das Unternehmen, je eher sie einen Expertenstatus erreichen oder auf andere Art monopolisiert werden können. Experte kann man aufgrund hochqualifizierten spezialisierten Wissens und besonderer Fähigkeiten sein. Die originären Leistungen, die aufgrund spezialisierter und wissenschaftlicher Vorkenntnisse erbracht werden, sind im Prinzip eher ersetzbar als originäre Leistungen, die aufgrund persönlicher, nicht meßbarer und nicht so leicht reproduzierbarer Fähigkeiten zustandegekommen sind. Die Persönlichkeit und damit eigentlich die "Irrationalität" wird denn auch von den Theoretikern immer wieder genannt. Zum Teil wird die Irrationalität des Faktors Mensch als Störung im Organisationsablauf angesehen,²⁾ zum Teil wird sie nur festgestellt,³⁾ von einigen Theoretikern aber wird sie für die höheren Ränge der Hierarchie als konstitutiv angesehen⁴⁾. Eine

1) Bahrdt, Hans Paul, "Fiktiver Zentralismus in Großunternehmen", Kyklos, IX (1956), S.483-491

2) vergl.: Harbison, a.a.O., S. 32 ff,
Galbraith, a.a.O., S.112

3) vergl.: Boulding, Kenneth E., Conflict and Defense. A General Theory, New York, 1962, S.156

4) Gutenberg, a.a.O., S. 7 und
vergl.: Brinkmann, Rippe a.a.O., S. 74

Professionalisierung des Managements wird deshalb nicht für möglich gehalten.¹⁾ Emphatischere Plädoyers für die Irrationalität des Faktors Mensch sehen sogar die Wirtschaftsverfassung in Gefahr.²⁾

Je mehr die originären Leistungen der leitenden Angestellten aufgrund dieser persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten zustandekommen, desto stärker dürfte der Machtzuwachs sein - vor allem, wenn die Beziehung zur zweiten These Hondrichs in die Betrachtung hineingenommen wird. Je eher der Einzelne Leistungen monopolisieren kann aufgrund persönlicher Fähigkeiten oder spezialisierten Wissens, desto weniger werden Relevanzunterschiede abgebaut.

Wenn die Macht der leitenden Angestellten aufgrund ihrer originären Leistungen, die tatsächliche Herrschaftsbefugnis übersteigt, muß es zu Konflikten kommen.³⁾ Dieser Konflikt innerhalb der Unternehmensorganisation ist eine "Funktion des Grades der Disparität zwischen (formaler) Autorität und der Fähigkeit zu Zielen beizutragen."⁴⁾

1) Vgl. Arndt, Hans Joachim, Unternehmensführung als Fachberuf?, Essen 1969

2) Zitat: "Und jeder ernsthafte Versuch, das Management also unternehmerisches Handeln zu einer "Wissenschaft" oder einem "Beruf" im üblichen Sinne zu machen, würde gleichzeitig den Versuch bedeuten, "die störenden Belästigungen" des Unvorhersehbaren aus dem Wirtschaftsleben auszuschneiden: Seine Risiken, sein "Auf" und "Ab", den "verderblichen Wettbewerb", das nicht von der Vernunft bestimmte "irrationale" Verhalten der Verbraucher - und damit auch die Freiheit der Wirtschaft und die Möglichkeit ihres Wachstums." Drucker, Peter F., Praxis des Managements, Düsseldorf 1956, S.20

3) Hondrich, a.a.O., S.37

"Konflikt ist das Gefühl der Unvereinbarkeit

a) im Hinblick auf Leistungsziele (kultureller Konflikt)
b) im Hinblick auf die Produktion von Leistungsmitteln (= konjunktureller Konflikt)
c) im Hinblick auf die Verteilung von Leistungsmitteln (struktureller Konflikt).

Intrapersonal soll ein Konflikt genannt werden, der nur zwischen kognitiven Elementen innerhalb einer Person besteht.

Sozial ist ein Konflikt, der zwischen mehreren Einheiten eines sozialen Systems besteht."

4) Thompson, Victor, A., " Hierarchie, Spezialisierung und organisationsinterner Konflikt", in: Bürokratische Organisation, Hrsg. Renate Mayntz, Köln/Berlin, 1968, S.224

Der Konflikt wird verstärkt, wenn die Unternehmensorganisation sich nicht den funktionalen Erfordernissen anpaßt. Die Disparität zwischen hierarchischer Position und tatsächlichem Leistungsbeitrag bedeutet zugleich eine Statusverletzung. Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Leistung, zwischen Herrschaft und Macht führt zu Wandlungen in der Autoritätsbegründung. Die Praktizierung funktionaler Autorität aber tendiert zur Umkehrung der Hierarchie.¹⁾ Leistung aufgrund persönlicher Eigenschaften und Fähigkeiten wird die Autorität der Position (Amtsautorität, Weber) in Frage stellen. Nicht nur in der wissenschaftlichen Diskussion wird die Ableitbarkeit von Arbeitsteilung und Hierarchie in Frage gestellt.²⁾ Auch die explosive Entwicklung von Managementmethoden und neuen Organisationsformen ist eine Reaktion darauf. Für den Einzelnen bestehen innerhalb der formalen Organisation nur begrenzte Möglichkeiten, Konflikte zu regeln. Offiziell anerkannt sind nur der Interessenkonflikt in den Beitrittsverhandlungen (Mitgliedschaftskonflikt) und formal strukturierte Konflikte auf horizontaler Ebene, die durch übergeordnete Instanzen entschieden werden können.³⁾ Der einzelne Leitende lernt seine Interessen gegenüber dem System von seinen Interessen im System zu unterscheiden. Organisationsinterne Konflikte werden nach Möglichkeit geleugnet oder in zulässige Schemata gepreßt, was sich an der Versachlichung von Konflikten beobachten läßt.

Zu den Entwicklungen, die sich aufgrund der Machtnivellierung ergeben, gibt es hier zwei Querverbindungen, die zum Teilkonfliktverschärfend wirken. Die Umlenkung organisationsinterner Konflikte in vorgeschriebene Konfliktformen verstärkt den Interessenkonflikt

1) Hartmann, Heinz, Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart, 1964, S.107

2) vgl. Schumm-Garling, Ursula, Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation, Frankfurt, 1972

3) vgl. Luhmann, Niclas, Funktionen und Folgen formaler Organisationen, 2.Aufl., Berlin 1972, S. 240 ff

um Lohn- und Anstellungsbedingungen (Mitgliedschaftskonflikt)¹⁾, der sich durch die Statusangst der leitenden Angestellten ohnehin verschärft. Zweitens hat der Einzelne als Folge der Machtnivellierung nicht mehr so leicht die Möglichkeit, seine organisationsinternen Interessen auf informellem Wege durch Beziehungen zur Unternehmensleitung zu regeln. Nivellierungstendenzen verschärfen also den Konflikt, der sich aus der Diskrepanz zwischen innerbetrieblicher Macht und Herrschaft ergibt.

Ist nun zu erwarten, daß dieses Konfliktpotential von den leitenden Angestellten aktiviert wird? Die Manifestierung von Konflikten ist, wie oben dargelegt, abhängig vom Fehlen gemeinsamer Werte und Realitätswahrnehmungen, von Identifikation. Bei den leitenden Angestellten ist anzunehmen, daß sie sich weitgehend mit den Zielen des Unternehmens identifizieren.²⁾ Von daher erscheint die Annahme begründet, daß die Leitenden und die oberste Unternehmensleitung gemeinsame Werte und Realitätswahrnehmungen in Bezug auf das Unternehmen aufweisen.

"Darüber hinaus sind alle Gegensätze in der formalen Organisation so strukturiert, daß nicht gegen das System sondern um Einfluß im System gekämpft wird."³⁾

Die Hypothese, daß sich die leitenden Angestellten mit dem Unternehmen identifizieren und sich dafür verantwortlich fühlen, muß überprüft werden. Für die empirische Untersuchung wird es sehr schwer sein, organisationsinterne Konflikte auszumachen.

Einen Ausweg aus der Konfliktsituation ist der individuelle Aufstieg, der den erkämpften Machtanspruch aufgrund eigener Leistung im Herrschaftspotential einer höheren Position aufhebt.

Ein zweiter Ausweg wird schon von Alasco angedeutet: Mitbestimmung. Wenn es nicht möglich ist, die hierarchischen Herrschaftspositionen den tatsächlichen Machtverhältnissen anzupassen, muß ein zweiter legaler Weg

1) Vgl. Luhmann, a.a.O., S.249

2) Vgl. Galbraith, a.a.O., S.178

3) Vgl. Luhmann, a.a.O., S.240

gefunden werden, auf dem Konflikt, die sich aus dem nicht legalisierten Macht ergeben, zu regeln wird. Aufgrund der Frustration angesichts faktischer Macht und formaler Herrschaftsbefugnis unter den Bedingungen der Illegalität dieser Konflikte und mit der Alternative des individuellen Aufstiegs ist es zu erwarten, daß die leitenden Angestellten diffuse Mitbestimmungsforderungen stellen.

2.2.3 Bedingungen und Folgen der Machtivellierung

2.2.3.1 Gruppenbildung

Vergesellschaftung bedeutet auf der anderen Seite Aufbau von Relevanzunterschieden zwischen Leistungsschichten. Diese Entwicklung führt, wie die Theorien der technisch wissenschaftlichen Intelligenz voraussetzen, tendenziell zur Proletarisierung der hochqualifizierten Angestellten.

Die daraus resultierende Statusunsicherheit trägt zur Einsicht in die eigene Interessenlage bei und bildet den wichtigsten Ansatzpunkt für eigene Interessensorganisationen. Will man das Konzept der "relative deprivation" zur Erklärung heranziehen, muß gefragt werden, wem gegenüber sich die leitenden Angestellten benachteiligt fühlen könnten.¹⁾ Wenn man davon ausgeht, daß sie sich vor allem an der Unternehmensleitung, am Top-Management, orientieren, ist anzunehmen, daß die Diskrepanz zwischen dem gesellschaftlichen Status der Spitzenmanager und der leitenden Angestellten, die sich nicht zuletzt in den Gehältern zeigt, zur Frustration der Leitenden Anlaß gibt. Unter dem Schlagwort Nivellierung wird jegliche Statusminderung begriffen: Nivellierung durch die Steuerpolitik ebenso wie durch die Unternehmerpolitik.²⁾

1) vergl.: Merton, a.a.O., S. 288 ff und Runciman, Walter E., Relative Deprivation, London 1966.

2) vergl.: Vester, Die Nivellierung, a.a.O. und Andrae, C.A. und Wagemann, Karl, Die gesellschaftspolitische Situation der oberen Angestellten in der Eisen- und Stahlindustrie - Gutachten - in: Der Leitende Angestellte, 17. Jg. (1967 Heft 7) und Friedrichs, Hans, "Leitende Angestellte vor Nivellierung schützen?" in: Der Leitende Angestellte, 18. Jg. (1968) Heft 10

Welche Probleme auch immer unter dem Thema Nivellierung angeführt werden, die "relative Angleichung" der Funktion, die "kollektive Behandlung" der leitenden Angestellten durch die Unternehmer, die "Nivellierung der Gehälter", vor allem der soziale Status der leitenden Angestellten scheint bedroht zu sein. Sozialer Status ist der "relative Rang einer sozialen Rolle" gemäß den Wertvorstellungen der Mitglieder des Universums von Rollen, innerhalb dessen diese Rolle fungiert".¹⁾ Versteht man sozialen Status im umfassenderen Sinne auch als "Grad der Teilhabe an der Verwirklichung der zentralen Werte"²⁾, so wird offensichtlich, daß mit wachsender Vergesellschaftung soziale Statusunterschiede abnehmen müssen.

Aufgrund dieser Statusangst ist zu erwarten, daß sich bei den leitenden Angestellten eine spezifische Interessenlage, die auf Sicherung des sozialen Status ausgeht, sich ausprägt. Trotz Angleichungstendenzen der objektiven Soziallage an die der übrigen Arbeitnehmer wird das Interesse an sozialer Sicherheit und Absicherung nach unten wahrscheinlich nicht zur Solidarität mit den übrigen Arbeitnehmern führen. Sie werden vielmehr davon ausgehen, alte Vorrechte zu wahren und verlorengegangene zurückzugewinnen.

Für ihr Selbstverständnis wird eine gewisse Ratlosigkeit zu erwarten sein, da sie sich nicht als normale Arbeitnehmer begreifen wollen und sich als Unternehmer nicht mehr begreifen können. Zur Solidarität mit den übrigen Arbeitnehmern fehlen neben der Interessensolidarität auch die ideologischen Voraussetzungen, Ideologie soll im folgenden "wertfrei" definiert werden als "System von die Welt deutenden Vorstellungen und Ideen und von daraus entwickelten Werten und Normen,

1) Burtsch, Wolfram, Industrie- und Betriebssoziologie, 5.neubearbeitete u.erweiterte Auflage der Darstellung von Ralf Dahrendorf, Berlin 1969, S.102

2) Kluth, Heinz, Sozialprestige und Sozialer Status, Stuttgart 1957, S.25

das die einzelnen gesellschaftlichen Gruppen oder die menschliche Gesellschaft schlechthin veranlaßt und befähigt, zu handeln und also zu leben."¹⁾ Auch wenn sich die Wertvorstellungen auf Grund einer zunehmenden Annäherung der Arbeitserfahrung tendenziell zur Annäherung neigen, wird dieser Prozeß in nächster Zukunft nicht ausschlaggebend sein. Ideologische Vorstellungen und Images neigen zur Resistenz gegen Wandel.²⁾ Es ist zu vermuten, daß die leitenden Angestellten ein eigenständiges Gruppenbewußtsein³⁾ entwickeln, weil sie sich nach unten abgrenzen wollen und mit zunehmender Einsicht in ihre Interessenlage sich nicht mehr mit dem Arbeitgeber identifizieren können.

-
- 1) Lemberg, Eugen, Ideologie und Gesellschaft, Eine Theorie der ideologischen Systeme, ihrer Struktur und Funktion, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1971, S. 34
 - 2) Boulding, Kenneth E., The Image, New York, 1956, S. 6
 - 3) Vor allem wenn die Gruppendifinition von Renate Mayntz zugrunde gelegt wird, ist das Gruppenbewußtsein von entscheidender Bedeutung. Die konstituierenden Merkmale einer sozialen Gruppe sind nach Mayntz: Anerkennung der Gruppe von außen, umreißbare Mitgliedschaft, Verbundenheit in einer Funktion und gemeinsames Wollen, Wirbewußtsein. Vergl.: Mayntz, Renate, Die soziale Organisation des Industriebetriebes, a.a.O., S. 70

2.2.3.2 Bedingungen der Organisationsbereitschaft

Aufgrund der speziellen Interessenlage und mit wachsendem Gruppenbewußtsein der leitenden Angestellten ist zu erwarten, daß sie zunehmend bereit sind, eigenen Interessenorganisationen positiv gegenüberzustehen und sich selbst zu organisieren. Diese pauschale Hypothese muß jedoch spezifiziert werden.

Wie entsteht eine Interessenorganisation, unter welchen Bedingungen sind die Angehörigen einer Interessengruppe bereit, in einen Verband einzutreten? Diese Fragen sind m.E. mit dem Hinweis auf die gemeinsamen Interessen und die Ziele der Organisation nicht ausreichend beantwortet.

Versucht man, theoretische Ansätze zu finden, die erklären, wie es zu Organisationsbereitschaft und zu Mobilisierung kommt, wird man auf gelegentliche Hinweise und unsystematische Darstellungen verwiesen. Organisationssoziologie wird heute hauptsächlich als Systemtheorie betrieben und bietet deshalb kaum Ansatzpunkte für die Klärung der Frage, wie es zu Organisationsbereitschaft kommt. Allenfalls in der älteren Organisationssoziologie sind systematische Ansätze zu finden: Eulenburg analysiert die Bedingungen und Voraussetzungen einer Organisation und nennt als subjektive Voraussetzungen: gemeinsame Interessen, Einsicht in die Zweckmäßigkeit der Organisation, Lockerung der häuslichen Bindungen, Fähigkeit zur Unterordnung und Fähigkeit zum Führen.¹⁾ Vor allem die Hinweise auf die gemeinsamen Interessen und die Einsicht in die Zweckmäßigkeit der Organisation werden noch näher zu untersuchen sein.

Wichtig ist seine Unterscheidung zwischen subjektiven und objektiven Voraussetzungen. Zur Erklärung

1) vergl.: Eulenburg, Franz, Das Geheimnis der Organisation. Ein Versuch über Arten und Formen, Bedingungen und Voraussetzungen, Folgen und Grenzen der Organisation, Berlin 1952, S.52 ff

individueller Organisationsbereitschaft können primär nur subjektive Voraussetzungen herangezogen werden. Darüber hinaus aber ist eine Analyse der objektiven Bedingungen notwendig, um zu erklären, wie die subjektiven Meinungen, Einstellungen und Orientierungen zustandegekommen sind.

Die Theorien kollektiven Verhaltens können zur Erklärung der Organisationsbereitschaft herangezogen werden.¹⁾

1. Die Ansteckungshypothese oder Diffusionstheorie stellt sich die Ausbreitung kollektiver Vorstellungen wie eine Mode vor, von der die Mitglieder eines Kollektivs erfaßt werden.

2. Der Konvergenzansatz geht davon aus, daß gleiche strukturelle Merkmale zu kollektivem Handeln führen.²⁾

3. Die Normenentstehungstheorie setzt voraus, daß die Erfahrungen in der Menge zur Herausbildung von Sondernormen führt.

Die Theorien kollektiven Verhaltens sagen jedoch zu wenig über die Differenzierung des Verhaltens aus.³⁾

Der Konvergenzansatz löst das Problem der Vermittlung von objektiven und subjektiven Voraussetzungen, indem er deren Angleichung voraussetzt. Gemäß dieser Hypothese soll auch hier verfahren werden, doch sollen die Bedingungen der Angleichung näher spezifiziert werden.

Strukturelle Bedingungen, die Organisationsbereitschaft fördern, sind vor allem gemeinsame Ziele und Interessen und Größe, Zusammensetzung und Stellung der Interessengruppe im sozialen Kontext.

Die Formierung von Interessengruppen wird allgemein als ein Prozeß beschrieben, der von einer strukturellen Ausgangslage (Quasigruppe) über die Manifestierung latenter Interessen zur Organisation führt.

1) vergl.: Heinz, Walter R. und Peter Schöber (Hg.), Theorien kollektiven Verhaltens. Beiträge zur Analyse sozialer Protestaktionen und Bewegungen, Darmstadt und Neuwied 1973, Bd.I, S.17 ff

2) insbesondere: Smelser, Neil, Theorien kollektiven Verhaltens, Köln 1972

3) vergl.: Heinz/Schöber, a.a.O., Bd.I, S.35

"Die Organisationsbereitschaft steigt c.p. mit der Weckung des Gruppeninteresses.¹⁾ Die Einsicht, daß gemeinsame Interessen vorliegen, wird aber sicher nicht ausreichen, um die individuelle Motivation zur Organisation zu erklären. Nicht nur die Intensität, sondern auch die Bedeutung eines speziellen Interesses für den Einzelnen darf nicht unerheblich sein.

Die Einsicht, die eigenen Interessen mit anderen zu teilen, wird sicher von vielen Faktoren beeinflusst, z.B. von kollektiver Orientierung oder von der Einstellung zu einer Interessengruppe. Im Einzelfall hängt also die Aktivierung vorgegebener strukturbedingter Motive (gemeinsame Interessen) von subjektiven Orientierungen und Einstellungen ab.

Es wird vermutet, daß sich Interessengruppen eher zusammenschließen, wenn es etwas abzuwenden gilt als wenn etwas Projektives erreicht werden soll. "Gemeinsame Diskriminierung bindet stärker als kollektive Selbstsicherheit."²⁾ Das Gefühl der Benachteiligung, der Statusangst könnte demnach die Leitenden eher motivieren, sich in Interessenorganisationen zusammenzuschließen als das Interesse an Mitbestimmung.

Darüber hinaus ist von Bedeutung, ob sich die Interessen auf die Erlangung eines individuellen oder kollektiven Gutes richten. Kollektive Güter sind unteilbar.³⁾

Wenn ein Interessenverband der leitenden Angestellten beim Gesetzgeber Rechtsansprüche auf betriebliches Ruhegeld durchsetzt, kommt das allen Leitenden zugute - nicht nur den Verbandsmitgliedern. Es darf unterstellt werden, daß es sich bei den Gruppeninteressen der leitenden Angestellten hauptsächlich um

1) Buchholz, Edwin, Interessen - Gruppen - Interessensgruppen, Tübingen, 1970, S.92

2) Lemberg, E., a.a.O., S.181

Vergl. auch Coser, Lewis, The Functions of Social Conflict, 4th printing, New York, 1968, S.47 ff

3) Vergl.: Olson, Mancur, The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theorie of Groups, Cambridge/Mass., 1956

Bedürfnisse nach kollektiven Gütern handelt.

(vergl. Interessenkatalog)

Es bleibt zu fragen, ob das Interesse an kollektiven Gütern, die ohnehin allen zufallen, nicht nur den Verbandsmitgliedern, ausreichend zum Verbandseintritt motiviert.

Olson hat eine der Bedingungen für die Organisationsbereitschaft, die Eulenburg schon gesehen hatte, näher untersucht: Organisation muß effektiver sein als Selbstvertretung oder Einzelvorgehen. Es besteht ein Widerspruch zwischen rationalen Eigeninteressen und kollektiven Interessen in großen Gruppen. Gemäß kollektiver Rationalität ist die volle Organisierung aller Interessenten zur Vertretung richtig. Wird nach individueller Rationalität gehandelt, ist es unvorteilhaft, Beiträge und Zeit für eine Interessenorganisation zu investieren, wenn man ohnehin an den erkämpften Vorteilen teilhaben wird.¹⁾ (Am Beispiel der Verbraucher läßt sich der Erklärungswert dieser Theorie am sinnfälligsten dokumentieren.)

Der Größe der Gruppe kommt in der Argumentation entscheidende Bedeutung zu. Dies ist ein Aspekt, der allzu häufig nicht berücksichtigt wird. Etzioni macht auf diesen Erklärungsfehler aufmerksam: Kohäsionsstudien an Kleingruppen werden unreflektiert auf die Analyse von Großgruppen übertragen und gar dazu benutzt, um Klassensolidarität zu erklären.²⁾

Aus der Sicht des Einzelnen kann also eine Interessenorganisation durchaus sinnvoll und wünschbar erscheinen, er kann sogar auch Organisationsbereitschaft bekunden, wenn er danach gefragt wird, ohne daß er tatsächlich die Konsequenzen zieht. Eine Einteilung in "passive" und "aktive" Organisationsbereitschaft scheint hier sinnvoll. Für die Untersuchungsergebnisse kann nur die Messung passiver Organisationsbereitschaft erwartet werden. Mit den Begriffen manifest und latent zu arbeiten ist hier nicht möglich, da bewußte Organisationsbereitschaft unter den Bedingungen individueller

1) vergl.: Olson a.a.O., S. 11 ff.

2) vergl.: Etzioni, Amitai, "Elemente einer Makrosoziologie", in: Sozialer Wandel, Hrsg.: Wolfgang Zapf, Köln, Berlin 1970, S. 149

Rationalität nicht zu entsprechendem Verhalten führen muß. Die Vorschaltung individueller Güter, z.B. Anspruch auf Streikgelder, Rechtsschutz kann zusätzlich zum Beitritt motivieren.¹⁾

Die zweite strukturelle Bedingung, Größe der Gruppe und Stellung im sozialen Kontext ist damit bereits angeschnitten worden. Nur in großen Gruppen ist der Widerspruch zwischen kollektiver und individueller Rationalität evident.

Nicht nur die Größe der Gruppe ist ein Faktor, der berücksichtigt werden muß, auch ihre strategische Lage, ob sie sich in einem Markt oder in antagonistischen Konfliktsituationen befindet, die den Bedingungen des Nullsummen-Spiels entsprechen.²⁾ In einer Marktsituation nimmt der Nutzen an dem kollektiven Gut (Olson) mit der Anzahl der Beteiligten ab, es bildet sich eine exklusive Gruppe, z.B. Oligopol. Bei einer inklusiven Gruppe in einer antagonistischen Konfliktsituation ist der Nutzen voll unteilbar und die Kosten, die für die Produktion des kollektiven Gutes aufgewendet werden, sinken mit steigender Mitgliederzahl, z.B. Gewerkschaften. Natürlich läßt sich in der Realität nur eine Approximation an diese Situationstypen ausmachen.³⁾

Gerade wenn es um die leitenden Angestellten geht, scheint eine eindeutige Einordnung nicht möglich zu sein. Einerseits handelt es sich um eine inklusive Gruppe, der Nutzen ist voll unteilbar, und die Kosten werden geringer, wenn sich möglichst viele organisieren - andererseits erfüllen sie zum Teil die Bedingungen einer exklusiven Gruppe: Wenn der Kreis der leitenden Angestellten immer weiter auf die übrigen

1) vergl.: Olson, a.a.O., S.132 ff

2) vergl.: Olson, a.a.O., S.36 ff
vergl. auch Schütte, a.a.O., S.69 ff

3) vergl.: Schütte, Hans Gerd, "Markt und Konflikt. Randbedingungen innerorganisatorischer Partizipation" in: Soziologie. René König zum 65. Geburtstag, Hrsg. Günter Albrecht, Hansjürgen Daheim u. Fritz Sack, Opladen, 1973, S.469

Angestellten ausgedehnt wird, gibt es schließlich keine Gruppenprivilegien (kollektive Güter) mehr.

Der Ansatz Olsons, der allgemein auf ökonomischer Rationalität aufbaut, läßt weitgehend unberücksichtigt, daß auch Einstellungen und Ideologien zur Organisationsbereitschaft prädestinieren können. Für die Integration von Großgruppen sind nach Lemberg nicht die Sozialmerkmale ausschlaggebend, sondern "ein ideologisches System, in dem die betreffende Großgruppe als ein Gebilde eigener Art und Abgrenzung, als ihre Mitglieder verpflichtend durch eine bestimmte Rolle oder Leistung von anderen Großgruppen abgehoben mit bestimmten Vorzügen ausgestattet oder bestimmte Nachteile kompensierend".¹⁾ Ideologische Vorstellungen können zusätzliche Motive zur Organisationsbereitschaft sein. Es ist also zu erwarten, daß auch das Selbstbewußtsein der leitenden Angestellten für ihre Organisationsbereitschaft eine Rolle spielt.

Ideologische Vorstellungen können aber auch die Organisationsbereitschaft beeinträchtigen. So wird individuelle Orientierung und Individualität als Behinderung der Organisationsbereitschaft angesehen.²⁾

"Man könnte jene Orientierungen, die die Organisation voraussetzt, auch in der Begriffssprache von Talcott Parsons formulieren und sagen, daß die Kriterien der affektiven Neutralität, der Spezifität, der Leistung und der Universalität vor den Kriterien der Affektivität, der Diffusheit, der Zuschreibung und des Partikularismus Vorrang haben."³⁾

Mitglieder einer Interessengruppe können sich in ähnlichen strukturellen Ausgangslagen befinden und dennoch unterschiedliche Bereitschaft zeigen, sich zu organi-

1) Lemberg, a.a.O., S.181

2) vergl.: Schmitt, Heinz, Entstehung und Wandlung der Zielsetzung, der Struktur und der Wirkungen der Berufsverbände. (Untersuchungen über Gruppen und Verbände, Bd.6) Berlin, 1966, S.241

3) Mayntz, Renate, Soziologie der Organisation, Reinbeck bei Hamburg, 1963, S.22
vergl. auch: Parsons, Talcott, The Social System, Glencoe 1951

sieren. Meinungen, Einstellungen und Orientierungen sind Randbedingungen, sind zusätzliche Bedingungen, die beachtet werden müssen, wenn eine Konvergenz des Verhaltens angenommen werden soll.

Es wird nach den Ursachen kollektiver Orientierung zu fragen sein. Vor allem ist dabei auf die Verbreitung von Verbandsideologien zu achten. Hondrich hat in seiner "Dramaturgie der Verbandsideologien" plastisch deren Integrationsfunktion hervorgehoben.¹⁾

Ein Kennzeichen der Integrationsideologien großer Gruppen ist ihre Tendenz, Elemente und Motive aus einer die zu integrierenden Gesellschaft transzendierenden Sphäre einzubeziehen.²⁾ Die Großgruppe wird durch eine Funktion im übergeordneten Ganzen gerechtfertigt. Die Theorien vom dritten Faktor entsprechen beispielhaft diesen Anforderungen.

Die Einstellung zu einer bestimmten Interessenorganisation wird die Organisationsbereitschaft entscheidend beeinflussen.³⁾

Die Abhängigkeit der Einstellung zur Interessenorganisation von Umwelteinflüssen kann hier nur am Rande berücksichtigt werden, da die Untersuchung dieser Probleme über den hier gesteckten Rahmen hinausginge.

Die Organisationsbereitschaft hängt nicht nur von der Einstellung der potentiellen Mitglieder zur Interessenorganisation ab, sondern auch von der Ablehnung oder Anerkennung der Organisation durch die Umwelt.⁴⁾

Zum Beispiel wird die allgemeine Erwartung, daß die leitenden Angestellten möglicherweise in das Mitbestimmungssystem einbezogen werden könnten, die die Bereitschaft der Leitenden, sich in Interessenver-

1) Hondrich, Otto, Die Ideologien von Interessenverbänden. Diss. Köln 1962, veröffentlicht Berlin 1963

2) vergl.: Lemberg, a.a.O., S.182

3) vergl.: Zald, Mayer F. und Roberta Ash, "Organisationsformen sozialer Bewegungen: Wachstum, Zerfall und Wandel", in: Theorien kollektiven Verhaltens, a.a.O., Bd.I, S.13

4) vergl.: Zald/Ash, a.a.O., S.13
und Turner, Ralf H., "Kollektives Verhalten und Konflikt: Neue theoretische Bezugsrahmen", in: Theorien kollektiven Verhaltens, a.a.O., Bd.,I, S.124

bänden und eigenen innerbetrieblichen Vertretungen zu organisieren, erhöhen.

Die Aktivitätsbereitschaft der Mitglieder, sich als Funktionär im Verband zu beteiligen, muß zunächst einmal von der Organisationsbereitschaft getrennt betrachtet werden. Die Aktivität der Mitglieder wird in der Regel an dem Grad ihrer Mitarbeit in den Repräsentativorganen gemessen. Buchholz meint: "Größe, Struktur, Verfassung und Erfolge der Organisation sind dafür ebenso maßgebend wie die Aktivitätsbereitschaft des Einzelnen."¹⁾

Genau wie bei der Organisationsbereitschaft sind also Gruppengröße und -struktur entscheidende Kriterien. Die Erfolge der Organisation bedeuten für den Einzelnen, daß die Organisation effektiver ist als individuelles Vorgehen.

Die Sozialisationswirkungen der Interessenverbände müssen in diesem Zusammenhang besonders beachtet werden.²⁾ Es ist eine entscheidende Aufgabe für die Interessenorganisation, ihre Mitglieder zu aktivieren.

Schütte nennt als Randbedingungen innerorganisatorischer Partizipation: Geschlossenheit und Exklusivität der Gruppe, Anzahl der Alternativen, die sich einer Person bieten, und Abhängigkeit der sozialen Existenz vom Besitz von Machtpositionen.³⁾ Also auch hier läßt sich mit Interessen, vor allem Statusinteressen, der Gruppengröße und der Stellung der Gruppe im sozialen Kontext argumentieren. Für die Aktivitätsbereitschaft gelten zum großen Teil die gleichen Bedingungen wie für die Organisationsbereitschaft. Auch für das zahlende Mitglied ist es unrational, Zeit und Mühe zusätzlich aufzuwenden und sich zu engagieren. Organisations- und Aktivitätsbereitschaft sollen für die Analyse zusammengefaßt werden.

1) vergl.: Buchholz, E., a.a.O., S.100

2) Schmidtke, Heinz, "Arbeitswissenschaftliche Aspekte einer Theorie des Sozialisationsprozesses", in: Der Mensch als personales und soziales Wesen, Stuttgart, 1968, S.69, Hrgg.: Gerhard Wurzbacher

3) vergl.: Schütte, a.a.O., S.72

2.2.3.3 Bedingungen der Konfliktbereitschaft.

Die Konfliktstrukturen, in denen sich die leitenden Angestellten befinden, sind komplex. Hier einen einfachen Arbeitnehmer-Arbeitgeberkonflikt zu diagnostizieren, wäre unzulässig.

Steht man vor der Aufgabe, komplexe Konfliktsituationen zu analysieren, müssen nach Bühl folgende Fehler vermieden werden:¹⁾

1. Eindimensionalität der Konflikte kann nicht unterstellt werden, vielmehr muß angenommen werden, daß Herrschaftskonflikte, materielle Interessenkonflikte und Wert- und Normenkonflikte bestehen, die sich nicht auf einen grundlegenden Konflikt reduzieren lassen.

2. Weiterhin kann nicht von der Bipolarität der Konfliktparteien ausgegangen werden. In verschiedenen Konfliktsituationen werden die leitenden Angestellten nicht nur dem strukturell vorgegebenen Konfliktpartner, der Unternehmensleitung, gegenüberstehen, sondern auch dem Betriebsrat, den Gewerkschaften, dem Gesetzgeber. Damit ergibt sich die Möglichkeit zu Koalitionen und zu Kooperation.

3. Die Homogenität der konfligierenden Parteien darf nicht vorausgesetzt werden. (s.o. Abgrenzungsprobleme)

4. Die Konflikte sind in der Regel nicht als Null-Summenkonflikte zu verstehen, d.h. der Gewinn einer Partei muß nicht notwendig gleich dem Verlust der anderen Partei sein. Wenn gemischte Ziele und Motive vorliegen, können beide Parteien Gewinn erreichen: Macht läßt sich schaffen und vernichten, es gibt kein bestimmtes Machtreservoir, das entweder der einen oder der anderen Partei zukommt.

Es ist zu erwarten, daß das Konfliktbild der leitenden Angestellten und ihre Durchsetzungsbereitschaft

1) vergl.: Bühl, Walter L., "Einleitung: Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie", in: Konflikt und Konfliktstrategie, Hrsg.: Walter L. Bühl, München 1972, S.17 ff

geprägt sind von der Komplexität der Konfliktbeziehungen und den Interessenüberschneidungen.

Materielle Interessenkonflikte werden überlagert durch soziale Rangkonflikte, konkurrierende Aufstiegsinteressen etc., so daß der Antagonismus des industriellen Konflikts bei den hochqualifizierten Angestellten nicht so leicht zu entsprechendem Konfliktbewußtsein führt. Vor allem aufgrund ihrer Doppelstellung als Arbeitnehmer mit Leitungsfunktionen werden die leitenden Angestellten ein kompliziertes Konfliktbewußtsein haben. Je nachdem, in welcher Rolle sie gerade angesprochen werden, aktivieren sie andere Interessen. Die Leitenden haben sowohl mit den Unternehmern korrespondierende Interessen als auch separate Interessen. Die Überlagerung verschiedener Strukturbereiche mildert die "Intensität und Gewaltsamkeit" von Konflikten.¹⁾

In ihrer Rolle als Arbeitnehmer haben die leitenden Angestellten auch gemeinsame Interessen mit den übrigen Arbeitnehmern. Es ist daher zu erwarten, daß sich die leitenden Angestellten nach Möglichkeit neutral verhalten wollen, wenn sie in Auseinandersetzungen zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite verwickelt werden.²⁾

Es ist auch zu vermuten, daß die Leitenden nach einer Rechtfertigungsideologie suchen, sich zwischen den Faktoren Kapital und Arbeit behaupten zu können. Sie suchen nicht nur eine Position der Neutralität, sondern auch einen eigenen Standort, der sie aus dem sozialen Magnetfeld zwischen den Fronten heraushält. Bei der Suche nach diesem archimedischen Punkt ist den Verbänden der leitenden Angestellten bisher noch nicht viel eingefallen. Die Abgrenzungsbemühungen gegenüber den übrigen Arbeitnehmern schaffen zusätzliche Konfliktfronten: Überbetrieblich gegenüber den Gewerkschaften und innerbetrieblich gegenüber dem Betriebsrat.

1) vergl.: Dahrendorf, Ralf, Konflikt und Freiheit, München, 1972 S.37

2) vergl.: Braun/Fuhrmann, a.a.O.

Homogenität der leitenden Angestellten kann schon wegen ihrer Doppelstellung nicht vorausgesetzt werden. Es ist zu vermuten, daß viele Leitende ihre Gruppe als heterogen empfinden. Rollenüberschneidungen verdeutlichen das Problem am augenfälligsten.

Die Interessen der leitenden Angestellten und der Unternehmer werden sich dann annähern, wenn beide Seiten ihre Ziele gemeinsam besser verwirklichen können als gegeneinander.¹⁾ Schon Verminderung der Arbeitsmotivation kann für das Unternehmen ein Verlust sein oder das Image, keine guten Leute halten zu können. Der Konflikt zwischen den Leitenden und der Unternehmensleitung ist also kein Null-Summen-Konflikt.

"Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Parteien sind sowohl durch die positiven und negativen Werte der je begehrten Machtmittel als auch durch die Stellung der Parteien in der objektiven Besitz- und Chancenstruktur bestimmt. Die Ressourcenwerte fallen mit steigender Verfügbarkeit von gleichwertigen Alternativen innerhalb gegebener gesellschaftlicher Produktions- und Distributionsstrukturen."²⁾ Also ist die Werteverteilung in einem Interessenkonflikt zwischen den Leitenden und den Unternehmern nicht konstant. Vor allem die Interessen an verstärktem Einfluß im Unternehmen und an Institutionalisierung von Mitbestimmung als Konfliktregelungsmechanismus lassen sich nicht nur mit gruppenegoistischen Zielen verbinden. Wenn die leitenden Angestellten Mitbestimmungsinteressen haben, geht es ihnen sicher nicht um eine völlige Zielverschiebung in Bezug auf die Unternehmerziele. Haben sie andere Vorstellungen von der Verwirklichung der Unternehmerziele, trägt dieser

1) vergl.: Aubert, Vilhelm, "Interessenkonflikt und Wertkonflikt", in: Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S.180 f

2) Hörning, Karl H., "Macht und Interesse. Zum innerbetrieblichen Konflikt im gesellschaftlichen Kontext", in: Soziale Welt, Jg.21/22, Heft 4, S.386

Konflikt letztlich zur Effektivität des Unternehmens bei. Leistungskonflikte sind in der Regel systemstabilisierend,¹⁾ da die grundsätzliche Unternehmens- und Wirtschaftsverfassung nicht in Frage gestellt wird. Es ist zu erwarten, daß die Unternehmer dieses Potential an Leistungsbereitschaft und Engagement für das Unternehmen auf die Dauer nicht zurückweisen werden und sich für eine Mitbestimmung der leitenden Angestellten einsetzen.

Der Zusammenhang zwischen der Komplexität der Konfliktsituation und der Durchsetzungsbereitschaft läßt sich nach diesen Überlegungen zusammenfassen:

Je einheitlicher und ausgeprägter die kollektiven Interessen sind und je klarer der Bezug zu einem Konfliktpartner, desto größer wird die Durchsetzungsbereitschaft sein. Je komplexer die Interessen- und Abhängigkeitsbeziehungen, desto weniger kollektive Durchsetzungsbereitschaft ist bei den Leitenden zu erwarten.

Je höher die hierarchische Position²⁾ und je größer der Grad legitimer Selbstdefinition in einer Rolle,³⁾ desto weniger Konfliktbereitschaft ist zu erwarten. Wenn leitende Angestellte mit nur grob umrissenen Job-Beschreibungen in der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe relativ viel Freiheit haben, werden sie ihre eigenen Interessen z.T. mit den Unternehmensinteressen verbinden können. Über diese Vermeidung innerbetrieblicher Konflikte hinaus besteht mit zunehmender Positionshöhe auch ein größerer Verhandlungsspielraum, Arbeitsbedingungen und Gehalt zu regeln und auch von informellen Möglichkeiten des Interessenausgleichs.

- 1) vergl.: Krysmanski, Hans-Jürgen, Soziologie des Konflikts, Reinbek bei Hamburg, 1971, S. 31 u. Aubert a.a.C
- 2) vergl.: Van Doorn, J.A.A., "Conflict in Formal Organizations", in: Conflict in Society, Hrg.: Anthony de Reuck und Julie Knight, London 1966, S. 129
- 3) vergl.: Gerhard, Uta, "Konflikt und Interpretation". Überlegungen zum Zusammenhang von Interpretation und Konflikt in der Rollenanalyse", in: Kölner Zeitschrift für Soziologie u. Sozialpsychologie, 24. Jg., Heft 2

Wenn die "Asymmetrie der Konfliktsituation" (Galtung)¹⁾ zwischen den leitenden Angestellten und den Unternehmen besonders ausgeprägt ist, kann kollektive Durchsetzungsbereitschaft der leitenden Angestellten erwartet werden. Je stärker den Leitenden ihre Abhängigkeit als Arbeitnehmer bewußt wird z.B. aufgrund der objektiven Annäherung ihrer Situation an die der übrigen Arbeitnehmer, desto eher werden sie bereit sein, auch offene Konflikte auszutragen.

Durch eine dissoziative Strategie kann die ungleichgewichtige Ausgangslage verändert werden. "Das ist der Punkt, an dem gesteigertes Konfliktbewußtsein ebenso unerlässlich ist wie ein direktes Anheizen des Konfliktes.....Es bedeutet, eine Situation mit den Begriffen der unvereinbaren Interessen zu benennen und zu verdeutlichen."²⁾ Es bedeutet kollektive Auseinandersetzung mit der Unternehmenseite und Organisation in eigenen Interessenverbänden.

Nicht nur die spezielle Interessenlage und die Konfliktsituation wird das Konfliktbild der leitenden Angestellten und ihre Durchsetzungsbereitschaft beeinflussen, obwohl die Entfaltung von Konflikten in der Regel allein mit der Interessenlage begründet wird: Die Manifestierung latenter Interessen führt zum ausgebildeten Konflikt und zur organisatorischen Identität der Parteien.³⁾ Latente soziale Konflikte können jedoch auch beharrliche soziale Phänomene sein, die nicht zur Manifestierung gelangen,⁴⁾ und latente, ja sogar manifeste Interessen müssen nicht zur Organisation der Interessenparteien führen. (s.o.) Es lassen sich Anhaltspunkte dafür finden, daß exogene Einflüsse zu den strukturellen Bedingungen hinzukommen müssen.⁵⁾

1) Galtung, Johan, "Theorien des Friedens", in: Kritische Friedensforschung, Hrag.: Dieter Senghaas, Frankfurt/M. 1971

2) Galtung, a.a.O., S.245

ähnlich Boulding, Conflict, a.a.O., S. 186

3) vergl.: Dahrendorf, Konflikt, S. 35 ff

4) Buchholz, Ernst Wolfgang, Ideologie und latenter sozialer Konflikt, Stuttgart 1968

5) vergl.: Buchholz, E.W., a.a.O., S. 72 ff

Ein solcher Anstoß kann z.B. ein Verband sein, der die betriebliche Organisation der Leitenden anregt und das Muster vorgibt, nach dem Konfliktregelungsmechanismen eingerichtet werden können (z.B. Sprecher-ausschüsse).

Die Organisation der Konfliktparteien und die Information über Möglichkeiten kollektiver Interessenvertretung durch Verbände sind von entscheidender Bedeutung für die Manifestation von Konflikten.¹⁾ Wenn die leitenden Angestellten erst einmal einen Sprecher-ausschuß eingerichtet haben, impliziert das auch eine gewisse Anerkennung des Interessenkonfliktes von außen.²⁾ Die Konfliktbereitschaft der leitenden Angestellten, die betrieblich oder überbetrieblich organisiert sind, müßte größer sein als die Durchsetzungsbereitschaft der übrigen Leitenden.

Dämpfend auf das Konfliktbewußtsein wirken sicher auch die fehlenden Regelungsmöglichkeiten von Konflikten. (Luhmann). Viele Konflikte können sich nicht manifestieren, weil sie nicht in den Ritus der zugelassenen Auseinandersetzungsformen passen würden. Die formale Konfliktregelung im Unternehmen ist eine entscheidende Arbeitserfahrung der Leitenden, ebenso ihre Erfahrung, sich mit Argumenten evtl. dennoch durchzusetzen zu können. Diskussion, Begründung mit ökonomischer Rationalität, Versachlichung und Entpersönlichung, sowie Ansichten über gerechten Ausgleich werden entscheidende Elemente des Konfliktbewußtseins der Leitenden sein. Ihren Vorstellungen, wie kollektive Konfliktregelungsmechanismen aussehen sollen, kommt für die Durchsetzungsbereitschaft entscheidende Bedeutung zu. Normative Vorstellungen über Konfliktaustragung und Legalität der Regelungsmechanismen prägen das Konfliktbild des Einzelnen und damit seine Durchsetzungsbereitschaft.

1) vergl.: Buchholz, E.W., a.a.O., S. 72 ff

2) vergl.: Dahrendorf, Konflikt, a.a.O., S. 37 ff

Die Konfliktregelungsmechanismen für kollektive Auseinandersetzungen müssen mehrere Aufgaben erfüllen. Die Regelung der ursprünglichen Konfliktsituation durch einen "Meta-Konflikt" (Galtung) wird die Norm sein. (z.B. Verhandlungen zwischen Interessenvertretern) "Konfliktlösung heißt

1. zu entscheiden,

- a. wer der Gewinner und wer der Verlierer ist;
- b. wie die zukünftige Werteverteilung aussehen soll;

2. die vorgesehene Werteverteilung durchzusetzen; und
3. den Konflikt für beendet zu erklären."¹⁾

Schon wenn man in Betracht zieht, wieviel Einflußmöglichkeiten auf den Entscheidungsmechanismus, den Sanktionsmechanismus und den Beendigungsmechanismus es gibt, kann man sich vorstellen, welche Facetten Konfliktregelungsmechanismen zwischen einer kollektiven Vertretung der Leitenden und der Unternehmer bestehen können.

Die Manifestation des Interessenkonflikts zwischen den leitenden Angestellten und den Unternehmern kann auch verhindert werden durch individuelle Konfliktregelung. Wenn individuelles Vorgehen mehr Erfolg verspricht, ist zu erwarten, daß keine Bereitschaft zu kollektiver Konfliktregelung vorliegt.

Die Konfliktorientierung wird ausgeprägter sein, wenn keine anderen Möglichkeiten des Interessenausgleichs bestehen. Individueller Aufstieg ist auch eine Möglichkeit der Konfliktregelung. So wird soziale Mobilität als eine entscheidende Ursache für die Durchsetzungsbereitschaft angesehen.²⁾ Wenn die leitenden Angestellten sich keine großen Karrierehoffnungen machen können, müßten sie demnach eher bereit sein, sich kollektiv durchzusetzen. Dabei kommt es nicht so

1) Galtung, "Institutionalisierte Konfliktlösung, Ein theoretisches Paradigma," in: Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O. S. 123

2) vergl.: Dahrendorf, Konflikt, a.a.O., S. 37 ff und Boulding, Conflict, a.a.O., S. 186

sehr auf die objektiven Aufstiegschancen an als vielmehr auf die subjektiven Aufstiegserwartungen. Folgt man der These von Goldner und Ritti, daß professionelle Orientierung sich antithetisch zur Aufstiegsorientierung verhält,¹⁾ ist zu erwarten, daß vor allem die Techniker und Naturwissenschaftler bereit sind, Konflikte auszutragen.

Zusätzlich muß untersucht werden, ob besonderen Zielgruppen unter den Leitenden eine ausgeprägte Konfliktorientierung zuzurechnen ist.

2.3. Hypothesenbildung

Die Forschungsfrage kann jetzt spezifiziert werden. Bei den folgenden Arbeitshypothesen handelt es sich nicht um Hypothesen im strengen Sinne empirischer Sozialforschung, sondern eher um einen Bezugsrahmen, der das Feld der Probleme abstecken soll, die untersucht werden müssen. Folgende Arbeitshypothesen lassen sich aufstellen:

1. Die leitenden Angestellten haben spezielle Interessen
 - a. an sozialer Sicherheit,
 - b. an Mitbestimmung.
2. Die Interessen werden gegenüber den Unternehmern vertreten
 - a. Es besteht keine Solidarität gegenüber den übrigen Arbeitnehmern.
 - b. Es kommt zu kollektiver Auseinandersetzung der leitenden Angestellten mit den Unternehmern:
 - a1. Die leitenden Angestellten entwickeln ein eigenes Gruppenbewußtsein.
 - a2. Sie sind zunehmend bereit, sich in Interessenorganisationen zusammenzuschließen und sich zu aktivieren.
 - a3. Sie weisen eine spezifische Durchsetzungsbereitschaft auf.

1) Goldner, Fred H. a. Ritti, R.R., "Professionalization as Career Immobility", in: The American Journal of Sociology, Bd. 72, 1967, S.489ff

Für die letzten beiden Hypothesen müssen Spezifizierungen vorgenommen werden.

Die Organisationsbereitschaft wird bei denjenigen leitenden Angestellten am größten sein,

1. die ausgeprägte Interessen haben,
2. für die eine kollektive Vertretung wirkungsvoller ist,
3. die eine kollektive Orientierung haben.

Die kollektive Durchsetzungsbereitschaft der leitenden Angestellten steigt mit:

1. zunehmender Eindeutigkeit und Ausprägung der Interessen,
2. Pluralisierung der Interessenorganisationen und sozialer Anerkennung des Konfliktes,
3. der Abnahme anderer Möglichkeiten der Interessendurchsetzung.

3. Empirischer Ansatz

3.1 Empirisches Vorgehen

3.1.1 Erhebungsmethoden und Auswertungsmethoden.

Die empirische Sozialforschung ist in die Identitätskrise der Soziologie hineingeraten, so daß eine eigene Standortbestimmung vorgenommen werden muß, bevor die eigentliche Forschungsstrategie dargelegt werden kann.

Die wissenschaftstheoretische Position, von der aus diese Arbeit verstanden sein will, ist mit Vorbehalt die der empirisch nomologischen Position.¹⁾ Einige Bedenken und Einwände der philosophisch-kritischen Position sollen jedoch in Betracht gezogen werden.

Das Werturteil des Forschers kann sicher nicht ganz ausgeschlossen werden, deshalb ist eine Abklärung der

1) vergl. Albert, Hans, "Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung", in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Hrsg. René König, 2. erw. Aufl., Stuttgart, 1967
und Schrader, Achim, Einführung in die empirische Sozialforschung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1971

Interesses vor Beginn eines Forschungsprojektes notwendig. Im Verlauf der Untersuchung sollten jedoch streng die Regeln der empirisch nomologischen Position angewendet werden. Theorien sind grundsätzlich zu überprüfen. Es wird ein Korrespondenzverhältnis von Wirklichkeit und den empirischen Ergebnissen angenommen. Die Wirkung der Publikation empirischer Ergebnisse auf die Praxis muß berücksichtigt werden - also auch die politische Wirkung.

Von der marxistischen Sozialforschung wird gefordert, vorab eine Gesellschaftsanalyse durchzuführen.¹⁾ Dahinter steht der Anspruch, daß sich das Bewußtsein von den objektiven Bedingungen herleitet. Dem läßt sich die These entgegenhalten, daß auch Bewußtseinsphänomene und Interpretationen neue Wirklichkeit schaffen: z.B. "self-fulfilling prophecy" (Merton)²⁾. Die Interdependenz beider Kategorien muß vorausgesetzt werden. Sein und Bewußtsein stehen in gegenseitiger Abhängigkeitsbeziehung. Eine empirische Arbeit soll für die Gegenüberstellung mit der Gesellschaftsanalyse Material liefern.

Da zu den Forschungsfragen kaum Datenmaterial vorlag, mußte eine Primärerhebung durchgeführt werden. Aufgrund der beschränkten Kapazität der Forschungsmittel mußte sich die Erhebung der Daten auf Interviews mit leitenden Angestellten beschränken. Eine Befragung der Unternehmensleitungen, Gewerkschaften, der übrigen Angestellten, von Betriebsräten und Experten wäre eigentlich genauso notwendig gewesen, wie evtl. die Anwendung von Beobachtungsmethoden. Es wurde im Winter 1971 eine standardisierte und durch einen Fragebogen strukturierte Befragung von 300 leitenden Angestellten durchgeführt. Einige offene Fragen sollten Spielraum für die Erfassung des Einzelfalles bieten, sind aber auch Symptom dafür, daß die Studie in einigen Bereichen den Charakter einer Vorstudie hat, wenn

1) vergl.: Deppe, Frank, Das Bewußtsein der Arbeiter: Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins, Köln, 1971, S. 125

2) Merton, a.a.O., S. 241 ff

man strenge Maßstäbe anlegt.

Die Ergebnisse wurden nach folgenden Untersuchungsverfahren ausgewertet: Zunächst wurde nach der Kodierung der offenen Fragen eine Randauszählung vorgenommen. Auf Grund ungenügender Besetzung einiger Antwortkategorien mußte eine Umkodierung vorgenommen werden, bevor eine Zusammenhangsberechnung anhand von Chi-Quadrat-Werten vorgenommen werden konnte. Für die signifikanten und in Bezug auf die Fragestellung wichtigen Chi-Quadrat-Werte wurden Kreuztabellen angefertigt, die dann nach Zeilen prozentuiert wurden.¹⁾ (Signifikanzniveau: 5 %) Da keine zusätzlichen Daten vorliegen, müssen Einstellungen z.T. als Prädiktor für Verhalten genommen werden. Auch wenn man Werte und Legitimationsquellen, Normen und Standards als zentrale Komponenten von sozialem Handeln ansieht,²⁾ muß das Konsistenzpostulat: Einstellung gleich Verhalten in Frage gestellt werden.³⁾ Einstellungen beinhalten eine Wissenskomponente (Meinungen), eine evaluative Komponente (Werthaltungen) und eine Handlungskomponente (Handlungsintentionen)⁴⁾. Verhalten ist nach Frey stärker situational beeinflussbar als Einstellungen, daher können Einstellungen nur als Prädiktor für Verhalten dienen, wenn die situationalen Faktoren spezifiziert werden.⁵⁾ Für das Problem der Messung von Organisationsbereitschaft ist bereits versucht worden, Spezifizierungen vorzunehmen (s.o.). Sonst muß jeweils im Einzelfall geprüft werden, ob Rückschlüsse auf das Verhalten gezogen werden können.

1) Für die Programme und die statistische Aufbereitung der Daten ist Herrn Dipl.-Psych. Wolfgang Buchtala zu danken.

2) vergl.: Smelser, Neil J., "Fragen über Reichweite und Problembereiche einer Theorie kollektiven Verhaltens", in: Theorien kollektiven Verhaltens, a.a.O., Bd. I, S. 81

3) vergl.: Warner, L. und M. Fleur, "Attitude as an Interactional Concept: Social Constraint and Social Distance as Intervening Variables between Attitudes and Action", in: American Sociological Review, 34, 1969 S. 153

Roth, E., Einstellung als Determinante individuellen Verhaltens, Göttingen 1967

Fishbein (ed), New York 1969

4) vergl.: Frey, Hans Peter, "Die Brauchbarkeit von Einstellungen als Prädiktor für Verhalten", in: Soziale Welt, 23. Jg. (1972) Heft 3, S. 257

5) Frey, a.a.O., S. 265 ff

Fragen nach Ursachen und Bedingungen konnten in der Zusammenhangsanalyse nur ungenügend geklärt werden, weil dazu ein sehr viel größerer Aufwand an statistischer Aufbereitung des Datenmaterials notwendig gewesen wäre. Wenn mehrere Zusammenhänge in eine Richtung wiesen, haben wir uns die Freiheit genommen, die Beziehung als gültig zu interpretieren. Man muß jedoch immer bedenken, Kausalität ist eine Hypothese, wenn man sie aus empirischem Material ableiten will.

3.1.2 Untersuchungssample der Studie

Da weder übereinstimmende Ansichten vorliegen, wer als leitender Angestellter anzusehen ist, noch ein gesicherter Zugang zur Grundgesamtheit (Adressenverzeichnis), waren die Auswahlmöglichkeiten für das Untersuchungssample von vorneherein eingeschränkt.

Als Auswahlkriterien schienen uns zwei Prinzipien unumgänglich: Erstens mußte Rücksicht genommen werden auf die damalige Definition des Betriebsverfassungsgesetzes und zweitens sollten die Leitenden nach den Sozialdaten wie Alter, Ausbildung und Position möglichst breit streuen.

Aus dem Rückgriff auf das Betriebsverfassungsgesetz ergab sich die einschränkende Bedingung, daß wir uns auf die Auslegung und Anwendung des Gesetzes in den einzelnen Unternehmungen verlassen mußten. Diese Überlegungen, aber auch die Unzugänglichkeit der Grundgesamtheit, hat uns dazu bewogen, uns über die Unternehmensleitungen an die zu Befragenden zu wenden. Die Wahl eines Quotensamples entspricht am ehesten der zweiten Intention. So wurden die Befragten nach folgenden Kriterien ausgesucht:

1. unternehmensbezogene Auswahlkriterien:
 - Unternehmensgröße
 - Branche
 - Vorhandensein eines Sprecherausschusses
2. personbezogene Auswahlkriterien:
 - Alter
 - Positionshöhe

Stab/Linie
Arbeitsbereich
Ausbildung

Die Kontrolle über die unternehmensbezogenen Auswahlkriterien lag allein bei der Forschungsplanung - sieht man einmal ab von dem Angewiesensein auf die Einwilligung. Durch die Zusagen hat sich eine ungewollt starke Vertretung des Chemiebereichs ergeben.

Es wurden etwa 300 Interviews geplant. (Legt man eine Grundgesamtheit von ungefähr 300000 Leitenden zugrunde, wurde also 1 % befragt.) Ausgehend davon, daß etwa 25 Interviews pro Unternehmen gemacht werden könnten, wurden 12 Unternehmen in die Hauptuntersuchung einbezogen. Um die Gewähr zu haben, daß die Streuung der personbezogenen Daten der Befragten unseren Wünschen entsprach, haben wir uns im Einzelfall in der Planung mit den Unternehmen auseinandergesetzt. Branchenbezogene Besonderheiten mußten jedoch in Kauf genommen werden. Zu denken ist hierbei an die Praxis in der chemischen Industrie, jeden Naturwissenschaftler nach der Probezeit als Leitenden zu führen.

3.2 Sozialdaten der Befragten

3.2.1 Unternehmensbezogene Sozialdaten

Die Aufstellung der Sozialdaten der Befragten kann über die Qualität der Auswahlkriterien Auskunft geben. Da die Unternehmensgröße das erste Auswahlkriterium war, zeigt sich nach diesem Merkmal eine recht gleichmäßige Verteilung der Befragten.

Verteilung nach Unternehmensgröße:

		<u>n</u>	<u>%</u>
1000-5000	Beschäftigte	89	29
10000-50000	"	113	37
über 100000	"	103	34
		<u>305</u>	<u>100</u>

Die etwas schwächere Vertretung der kleineren Unternehmen ergibt sich z.T. dadurch, daß hier für ausgefallene Interviews schwieriger Ersatz zu bekommen war.

(Ausfälle gab es gelegentlich durch Termenschwierigkeiten. Im allgemeinen gaben die Angesprochenen sehr bereitwillig Auskunft.)

Fast genau die Hälfte der Interviews konnte in Unternehmen durchgeführt werden, die bereits einen Sprecher-ausschuß hatten.

		<u>n</u>	<u>%</u>
Spa vorhanden:	6 Unternehmen	155	51
kein Spa :	6 Unternehmen	150	49
		305	100
<u>Verteilung nach Branchen</u>		<u>n</u>	<u>%</u>
Auto- und Metallindustrie		69	23
Elektrobranche		26	8
Energieerzeugung		28	9
Nahrungsmittel		51	17
Kunststoffverarbeitung		26	9
Chemie		85	28
Pharmazie		20	56
		305	100

3.2.2 Personenbezogene Sozialdaten

Die personenbezogenen Daten der Befragten bedürfen z.T. keines weiteren Kommentars!

<u>Alter</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
25 bis 29 Jahre	7	2
30 bis 34 Jahre	38	12
35 bis 39 Jahre	63	21
40 bis 44 Jahre	87	29
45 bis 49 Jahre	53	17
50 bis 54 Jahre	23	8
55 bis 59 Jahre	18	6
60 und darüber	16	5
	305	100

Die mittleren Altersstufen sind besonders stark vertreten. Dies entspricht auch der Verteilung der Grundgesamtheit, weil die Kriegsjahrgänge fehlen. Für die

bivariate Analyse mußten die Altersklassen stärker zusammengefaßt werden.

Schulabschluß	n	%
Volksschule	13	4
Handelsschule, Mittelschule oder Gymnasium ohne mittl. R.	4	1
Mittlere Reife	43	14
Fachschulreife	12	4
Abitur	233	77
	305	100

Diese Ergebnisse weisen eine hohe Übereinstimmung mit den Daten von Pross/Boetticher aus¹⁾.

Berufsausbildung	n	%
praktische Ausbildung	48	16
Fachschulausbildung	50	16
Hochschulbesuch (davon 6 ohne Abschluß und 33 (11%) mit zusätzlicher praktischer Ausbildung)	207	68
	305	100

Der überwiegende Teil der Befragten hatte also eine akademische Ausbildung.

Die Fachrichtung im Studium sollte für die bivariate Analyse ein wichtiges Merkmal der Untersuchungseinheiten werden. Da eine lange Liste von Doppelstudien und Nebenfächern aufgeführt wurde, mußte für die weitere Verarbeitung der Daten eine straffe Kodierung vorgenommen werden. (Splitternennungen konnten dabei nicht mehr berücksichtigt werden.)

1) einfacher Abgang: 7,6 %, mittlere Reife: 19,2 %, Abitur: 73,2 %, Pross/Boetticher, a.a.O., S. 59.

<u>Fachrichtung im Studium</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
kein Studium	70	20
Wirtschafts- und Sozialwissensch.	78	26
Naturwissenschaften	65	24
Ingenieurwissenschaften	92	30
	305	100

Die Abweichungen gegenüber der Frage nach der Berufsausbildung ergeben sich dadurch, daß hier auch die Absolventen von Fachhochschulen ihre Studienrichtung angegeben haben. Mit beiden Fragen waren unterschiedliche Intentionen verbunden, so daß eine abweichende Kodierung gerechtfertigt erscheint.

Auch die Verteilung der Befragten nach der Fachrichtung im Studium entspricht der Verteilung in der Grundgesamtheit, wie der Vergleich mit einer Gegenüberstellung verschiedener Untersuchungsdaten bei Pross/Boetticher erkennen läßt¹⁾.

Die vielen nach Unternehmen und Branche variierenden Berufs- und Rangbezeichnungen auf eine eindimensionale Skala zu projizieren wäre schon schwer genug; will man jedoch eine einheitliche hierarchische Einordnung nach dem Dienstrang vornehmen, müssen die Positionsbezeichnungen nach ihrem Stellenwert in der jeweiligen Unternehmensorganisation bestimmt werden. Angesichts dieser Schwierigkeiten wurde die Dienstbezeichnung der leitenden Angestellten in einer offenen Frage erhoben. Die Probleme bei der Kodierung waren trotz der vorliegenden Organisationspläne erheblich, so daß die folgende Rangskala nur als ein sehr grobes Meßinstrument gelten kann.

1) Pross/Boetticher, a.a.O., S. 65

<u>Positionshöhe</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
Linie II (Direktor, Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter)	55	18
Linie III (Abteilungsleiter, Betriebs- leiter, Prokurist)	112	38
Linie IV (Gruppenleiter, Betriebs- assistent)	39	13
Stab II Titel: Bereichsleiter	18	6
Stab III Titel: Abteilungsleiter	42	14
Stab IV Titel: Gruppenleiter	21	7
Stab V Sachbearbeiter ¹⁾	18	6
	305	100

Die Einordnung nach Stabs- und Linienzugehörigkeit wurde auch von den Befragten selbst vorgenommen. Abweichungen gegenüber unserer Einordnung ergeben sich aus branchen- oder unternehmensüblichen Sonderformen.

Die Fragen lauteten:

1. "Haben Sie eine Stabs- oder eine Linienposition inne oder fehlt in Ihrem Unternehmen diese Unterscheidung?"
2. "wenn Stab: Heißt das, daß Sie vorwiegend Beratungsfunktionen ausüben?"
"wenn Linie: Heißt das, daß Sie vorwiegend Leitungsfunktionen ausüben?"

Durch die Relativierung, die aufgrund der Ergebnisse der zweiten Frage vorgenommen werden konnte, wurde es möglich, zwischen typischen und atypischen Linienfunktionen und Stabsfunktionen zu unterscheiden.

1) Stab II u. III, sowie Stab IV u. V wurden für die bivariate Analyse zusammengefaßt

<u>Unterscheidung: Stab/Linie</u>	n	%
1) <u>Stab</u> typisch	72	24
1) Stab atypisch	12	4
2) <u>Linie</u> typisch	163	53
2) Linie atypisch	14	5
2) beides, vorwiegend Linie	1	-
3) beides 50/50 %	14	5
3) <u>Unterscheidung fehlt</u>	10	3
3) Unterscheidung nicht klar	16	5
3) unbekannt	3	1
	305	100

Die Anzahl und Struktur der Mitarbeiter wurde für die horizontale Verortung herangezogen.

<u>Anzahl der Mitarbeiter</u>	n	%
1) 1-4 Mitarbeiter	40	13
2) 5-9 "	39	13
3) 10-19 "	38	12
4) 20-49 "	55	18
5) 50-99 "	38	12
6) 100-499 "	53	17
7) 500-999 "	11	4
7) über 1000 "	11	4
7) keine "	20	7
	305	100

<u>Kategorien von Mitarbeitern</u>	n	%
1) Sekretariat und/oder technisches Personal	107	35
2) Arbeitsteam von hochqualifizierten Mitarbeitern	25	8
3) Hierarchische Pyramide	155	51
2) keine Antwort möglich	18	6
	305	100

Schließlich kann die Unterschriftsberechtigung als Ergänzung für die positionale Einordnung fungieren.

<u>Unterschriftsberechtigung</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
Generalvollmacht, Prokura	103	34
Handlungsvollmacht	74	24
Unterschriftsberechtigung nur für die eigene Abteilung	68	22
keine Unterschriftsberechtigung	60	20
	305	100

Zusammen mit den Merkmalen Fachrichtung, Stab/Linie kann der Arbeitsbereich herangezogen werden, um vielleicht Gruppierungen der Befragten auszumachen, die als Teile der technisch wissenschaftlichen Intelligenz anzusprechen sind.

<u>Arbeitsbereich</u>	<u>n</u>	<u>%</u>
kaufm. Bereich	73	24
Verwaltung, Finanzen, Organisation, EDV	64	21
Personal- und Sozialwesen	42	14
Forschung und Entwicklung	57	19
Produktion	69	22
	305	100

Neben den rein formalen Daten wurde die Beteiligung an Entscheidungen zusätzlich erhoben. Es wurde nach der Beteiligung an drei Entscheidungsbeispielen gefragt:

1. Besetzung einer direkt untergeordneten Position.
2. Umorganisation in der eigenen Abteilung.
3. Langfristige Planung des eigenen Arbeitsbereichs.

Bei der Besetzung einer direkt untergeordneten Position waren 91 % der Befragten beteiligt, bei der Umorganisation 90 % und bei der langfristigen Planung für den eigenen Arbeitsbereich 97 %.

Art der tatsächlichen Beteiligung

	<u>Pos.-Besetz.</u>	<u>Umorg.</u>	<u>Planung</u>
	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>
Beratung	6	10	11
Mitbestimmung	53	57	62
Alleinentscheidung	32	23	24
insgesamt beteiligt	91	90	97

Da auch die offizielle Beteiligung an diesen Entscheidungen erfragt wurde, konnte die Differenz zwischen formaler und tatsächlicher Entscheidungsmacht bestimmt werden. Dabei stellt sich heraus, daß die tatsächliche Entscheidungsmacht die formale Befugnis überschreitet. Vor allem bei den Entscheidungen über Umorganisation und langfristiger Planung des eigenen Arbeitsbereichs weicht die faktische Alleinentscheidung um etwa 5 % von der formalen ab. Jedoch halten 83 % der Befragten ihre Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse für ausreichend. Die hohe Zufriedenheit hindert sie aber nicht, mehr Mitspracherecht zu fordern.

Ständigen direkten Kontakt zur Unternehmensleitung haben nur 45 % der Befragten (tägl. u. wöchentlich).

3.3 Selbstverständnis und Interessenlage

Das Selbstverständnis der Leitenden läßt sich an dieser Stelle nur skizzieren¹⁾. Die größte Einzelgruppe der Befragten sieht sich als eigenständige Kraft zwischen Kapital und Arbeit. Sie meinen, den Leitenden komme eine Zwischenstellung zu. Gut ein Viertel der Befragten ordnet sich der Arbeitnehmerseite und vor allem der Arbeitgeberseite zu. Viele nehmen auch keine Einordnung vor, weil sie meinen, daß die leitenden Angestellten keine einheitliche Gruppe seien.

Später in der Zusammenhangsanalyse wird zu fragen sein, inwiefern die Einstellung zur Interessenorganisation oder zum Konflikt und vor allem das Interesse an Mitbestimmung vom Selbstverständnis her geprägt sind.

Trotz der relativ großen Zufriedenheit, die wir feststellen konnten, haben die Befragten eine ganze Reihe von Interessen anzumelden. Dabei wird deutlich, daß es ihnen vorrangig um stärkeren Einfluß auf die Entscheidungsprozesse im Unternehmen geht.

1) vergl.: Helmer, a.a.O.

Das Selbstverständnis der leitenden Angestellten

	%	Begründung (mit Mehrfachnennungen)	%
Zwar haben leitende Angestellte formal eine Sonderstellung inne, aber sie fühlen sich eher der Arbeitnehmerschaft verbunden:		wirtschaftliche Abhängigkeit	6
		ideologischer Grundsatz	1
		faktische Unterstellung	2
	6	große Zahl	1
Der leitende Angestellte gehört auf die Seite des Arbeitgebers:		unternehmerisches Denken	26
		Arbeitgeberfunktion	12
		hierarchische Position	3
	28	Tradition	0
Die leitenden Angestellten stehen in jedem Fall zwischen dem Unternehmer und den übrigen Arbeitnehmern:		besondere Tätigkeit	38
		mangelnde Vereinbarkeit ihrer Interessen mit den Interessen anderer Gruppen	20
		rechtliche Situation	11
	50	hierarchische Stellung	10
Die leitenden Angestellten ordnen sich nicht eindeutig ein ("sowohl als auch"):	5		
Die leitenden Angestellten ordnen sich nicht ein, weil sie keine Gruppe sind:	11		

Von ihrer Intention her lassen sich die Interessen in Individual- und Kollektivinteressen einteilen, wobei Forderungen nach Verbesserungen des Einkommens und der persönlichen Entwicklungschancen der gruppenbezogenen Forderungen nach stärkerem Einblick in die Unternehmenspolitik und Mitbestimmung gegenübergestellt werden können¹⁾.

Welche Interessen haben die leitenden Angestellten? Anhand eines ganzen Katalogs möglicher Forderungen konnten die Befragten für jede der genannten Forderungen eine Gewichtung vornehmen, ob sie diese für "außerordentlich wichtig", für "bedeutsam" oder für "unwichtig" hielten. Ordnet man nun die Interessen in der Rangfolge, in der sie sowohl für außerordentlich als auch für bedeutsam gehalten wurden, ergibt sich folgender Interessenkatalog:

1) vergl.: Alewell, Karl und Dietger Hahn, "Wenn die Leitenden mitbestimmen ... Ein Diskussionsbeitrag aus betriebswirtschaftlicher Sicht", in: Der Leitende Angestellte 6/1973, S. 4

	außerordentlich wichtig %	bedeut- sam %	uninter- essant %
Beteiligung an der Entscheidungsfindung	52	35	13/100
Weiterbildung	42	39	19
Verbesserung der In- formation über betr. Veränderungen	35	46	19
Abgrenzung des Aufgabenbereichs	39	38	23
Rechtsanspruch auf betriebliche Sozialleistungen	28	48	34
bessere Übersicht über Aufstiegs- möglichkeiten	15	40	45
Verbesserung des Kündigungsschutzes	12	39	49
bessere Möglichkeiten, die eigene Leistung unter Beweis zu stellen	13	33	54
Tarifierung des Gehalts	7	27	66
Einrichtung von Beschwerdeinstanzen	4	22	74

(n = 305)

Interessen, die sich an individuellen Zielen orientieren, werden weniger häufig genannt als Interessen, die sich an kollektiven Zielen orientieren. Z.B. das Interesse an stärkerer Beteiligung an Entscheidungen und an Verbesserung der Information.

Nur ein Teil der genannten Interessen konfliktieren eindeutig mit den Unternehmenszielen. Schon hier wird deutlich, daß ein Interessenkonflikt zwischen den Leitenden und der Unternehmensleitung nur partiell sein wird. Zu diesen Voraussetzungen kommt hinzu, daß Ideologien an die Leitenden herangetragen und von ihnen selbst vertreten werden, die gerade auf diese Kompatibilität der Unternehmensziele und der Ziele der Leitenden abheben.

Beispielsart dafür ist die Forderung "McGregor, dass
der "Schaffung von Bedingungen solcher Art, daß die
Mitglieder der Organisation ihre eigenen Ziele am
besten erreichen, wenn sie sich um den Erfolg des Unter-
nehmens bemühen"¹⁾.

1) McGregor, Douglas, Der Mensch im Unternehmen,
Düsseldorf und Wien 1971, S. 63

3. Analyse der Untersuchungsergebnisse

1. Innerbetriebliche Organisationsbereitschaft

1.1 Organisationsstruktur in der empirischen Erhebung

Die Hälfte der Erhebung wurde dort durchgeführt, wo bereits ein Sprecherausschuß vorhanden war. Zum Zeitpunkt der Erhebung bestand keiner der Sprecherausschüsse länger als 1 Jahr. Unterscheidet sich nun der Teil der Befragten, der einen eigenen Sprecherausschuß hatte, von den übrigen? Natürlich verteilen sich die Sprecherausschüsse unregelmäßig auf die verschiedenen Branchen, darum soll dieses Merkmal auch nicht weiter berücksichtigt werden. Dagegen waren Sprecherausschüsse in allen Unternehmensgrößen vertreten, in den kleinen Unternehmen sogar überproportional. Die personbezogenen Daten der Befragten stehen nur in einem begrenzten Zusammenhang mit den innerbetrieblichen organisatorischen Voraussetzungen. Das heißt, die Leitenden, die einen Sprecherausschuß haben, unterscheiden sich in ihren Sozialdaten nicht wesentlich von den übrigen Befragten. Bei der Positionshöhe zeigt sich, daß diejenigen, die einen Sprecherausschuß haben, in den unteren Positionsstufen stärker vertreten sind, vor allem im Stab. Gerade in forschungsintensiven Bereichen waren Sprecherausschüsse anzutreffen. Auch anhand der Merkmale Fachrichtung im Studium, Arbeitsbereich und Karriereziel läßt sich dieser Zusammenhang nachweisen. Die Leitenden, die einen Sprecherausschuß haben, zeichnen sich gegenüber den übrigen Leitenden dadurch aus, daß sie häufiger eine technisch naturwissenschaftliche Ausbildung haben und häufiger in den Arbeitsbereichen Produktion, Forschung und Entwicklung tätig sind und weniger Karriereerwartungen äußern. Hier sind also am ehesten Mitglieder der "technisch-wissenschaftlichen Intelligenz" vertreten. In der

bivariaten Analyse muß also mit der Möglichkeit intervenierender Variablen gerechnet werden. Nach den übrigen Sozialdaten weisen die Befragten in Unternehmen mit einem Sprecherausschuß jedoch keine Besonderheiten auf.

Daraus, daß vor allem Angehörige der technisch-wissenschaftlichen Intelligenz organisiert sind, dürfen keine voreiligen Schlüsse gezogen werden. Die Verbände der Union der leitenden Angestellten sind unterschiedlich stark. Gerade der VAA im Bereich der chemischen Industrie kann einen sehr hohen Organisationsgrad verzeichnen. Da er als Gewerkschaft Tarifverträge für die jungen Naturwissenschaftler abschließt, und da in der Chemie-Branche schon viele Sprecherausschüsse bestehen, ist die Motivation, dem VAA beizutreten, vielleicht besonders hoch. Will man also nach ursächlichen Zusammenhängen fragen, kommt neben der Ausbildung sicher auch der Tradition und Effektivität der bestehenden Verbände eine große Bedeutung für die Struktur der Mitglieder zu.

1.2 Möglichkeiten spontaner Organisation

1.2.1 Diskussionsstand

1.2.1.1 Diskussion der Leitenden untereinander

Die Anfänge innerbetrieblicher Organisation sind sehr schwer zu fassen. Ideal wäre es für den Sozialforscher, die Prozesse der Entstehung von Gruppensolidarität, der Mobilisierung und Aktivierung zu beobachten. Für das Instrument einer strukturierten Befragung müssen die Anforderungen niedriger geschraubt werden.

Hier kann es nur darum gehen, die "praeorganisatorischen" Bedingungen unter den Befragten festzuhalten. Voraussetzung für eine Gruppenbildung sind vor allem Interaktion und Wir-Bewußtsein.¹⁾ Als Anhaltspunkt

1) vergl.: Mayntz, Renate, Die Soziale Organisation des Industriebetriebes, a.a.O., S.70

dafür, wieweit die Leitenden Tendenzen der Gruppenbildung zeigen, kann ihre Diskussion über ihre Interessenlage dienen.

Die Einschätzung der Solidaritäts- und Diskussionsbereitschaft der Kollegen kann erste Hinweise geben. Fragt man nach Konflikten unter den Leitenden, so wird ihr Vorhandensein geleugnet oder bagatellisiert. Wenn Konflikte zugegeben werden, werden sie als Sachdifferenzen und Kompetenzstreitigkeiten bezeichnet. Die Tatsache, daß Konflikte geleugnet werden, stimmt mit den Verhaltensanforderungen in einer formalen Organisation überein. Andererseits kann die Tendenz zur Versachlichung und Entpersönlichung von Konflikten untereinander als eine Vorbedingung für Gruppenbildungstendenzen angesehen werden. Die Fixierung der Konflikte an Sachproblemen weist darauf hin, daß keine tiefgreifenden Abspaltungstendenzen in der Gruppe der leitenden Angestellten bestehen. Interessenkonflikte wie Kompetenzstreitigkeiten binden die Partner aneinander,¹⁾ denn sie sind sich über den Wert des zu erstrebenden Zieles einig. Erst Dissenz, Wertkonflikt hält die Konfliktpartner voneinander fern.

Die meisten der Befragten glauben, daß ihre Kollegen ähnliche Interessen haben wie sie. (74 %) Als Grund für Interessendifferenzen wird vor allem das Alter, die Positionshöhe, die Zugehörigkeit zu verschiedenen Arbeitsbereichen und die unterschiedliche Ausbildung genannt. Auch in diesen Aussagen spiegelt sich eine Bereitschaft zur Versachlichung und zur Analyse der Situation.

Wenn die Befragten Interessendifferenzen genannt hatten, wollten wir wissen, wie sie zu dieser Einsicht gekommen sind.

1) vergl.: Aubert, a.a.O. und Coser, a.a.O.

"Woher wissen Sie, daß Interessendifferenzen bestehen?"

	<u>%</u>
Vermutung	12
Gespräch	55
Erfahrung	6
weiß nicht	<u>27</u>
	100 (n = 262)

Wenn die Befragten bestehende Interessendifferenzen zugeben, wissen sie überwiegend aus Gesprächen mit ihren Kollegen davon.

Aus der Zusammenhangsanalyse läßt sich ersehen, daß die Leitenden, die einen Sprecherausschuß haben, keine abweichenden Auskünfte geben: auch, wenn ein Sprecherausschuß besteht, gibt es nach der Einschätzung der Leitenden genauso Interessendifferenzen untereinander als wenn kein Sprecherausschuß besteht.

Die jüngeren Leitenden geben viel häufiger als ihre älteren Kollegen an, daß sie sich mit ihren Kollegen über ihre gemeinsamen Interessen unterhalten. Für die Zukunft ist also eine stärkere Diskussionsbereitschaft unter den leitenden Angestellten zu erwarten.

Ob die Leitenden miteinander über ihre Probleme diskutieren, ließ sich auch aus anderen Antworten ersehen.

"Was wird getan, um die Interessen der leitenden Angestellten in Übereinstimmung zu bringen?" (offene Frageform)

	<u>%</u>
gar nichts	28
wir diskutieren darüber	22
Sprecherausschuß oder Verband bemüht sich darum	37
Diskussion u. Sprecheraus- schuß u. Verband	<u>13</u>
	100 (n = 305)

Aus insgesamt 35 % der Antworten läßt sich entnehmen, daß die Leitenden miteinander diskutieren. Der Hinweis auf den Sprecherausschuß und den Verband soll hier zunächst nicht weiter aufgegriffen werden, weil er in einen anderen Zusammenhang gehört.

Die Zusammenhangsanalyse weist eine hohe Konsistenz der Ergebnisse in beiden Fragen aus.

Es lassen sich also Hinweise darauf finden, daß die Leitenden untereinander über ihre Interessen diskutieren. Konflikte zwischen den Befragten lassen sich nur sehr schwer feststellen, denn sie werden nach Möglichkeit geleugnet oder versachlicht.

1.2.1.2 Diskussion mit Verbündeten und Konfliktpartnern

Schon im letzten Abschnitt wurde das Verhältnis der Leitenden zu außenstehenden Gruppen und Organisationen angesprochen. Einerseits geht es für die leitenden Angestellten darum, Verbündete zu finden, Wenn sie sich um Anerkennung als eigenständige Interessengruppe bemühen wollen, sind sie auf Kooperation mit anderen Gruppen und Organisationen angewiesen. Aber auch wenn es um die Durchsetzung praktischer Interessen geht, z.B. bessere Altersversorgung, ist die Suche nach Kooperationspartnern angeraten. Andererseits muß der richtige Adressat gefunden werden, dem gegenüber eigene Interessen durchgesetzt werden sollen. Dabei kann sich nach den jeweiligen Interessen eine andere Konstellation ergeben: So kann der strukturell vorgegebene Konfliktpartner, die Unternehmensleitung, durchaus auch Kooperationspartner sein, der Betriebsrat dagegen auch Konfliktpartner.

Wenn im folgenden die Leitenden gefragt werden, an wen sie sich wenden würden, um ihre Interessen durchzusetzen, ist nicht danach differenziert worden, mit welcher Absicht sie sich an den Partner wenden wollen: zur Kooperation oder zur Konfliktaustragung.

"Wenn die leitenden Angestellten in ihrem Unternehmen etwas für sich durchsetzen wollen, an wen würden sie sich wenden?"

	<u>Einzelnenennung</u> (würden sich <u>nur</u> an diesen Partner wenden)	<u>Doppelnennung</u> würden sich <u>u.a.</u> <u>auch</u> an diesen Partner wenden)
	%	%
an die Unternehmens- leitung	18	64
an den Aufsichtsrat	-	1
an die Personallei- tung	1	13
an den Vorgesetzten	12	52
an andere Kollegen	-	1
an den Betriebsrat	-	1
an den Sprecheraus- schuß	9	36
an die Gewerkschaft	-	1
an das Arbeitsgericht	-	1
(n = 305)	30 %	170 %

Nur 30 % aller Befragten machten nur eine Angabe, die übrigen suchten zwei oder mehr Antwortkategorien heraus.

Wenn die Leitenden nur einen einzigen Partner nennen, an den sie sich wenden würden, so kommt für sie nur die Unternehmensleitung, der Vorgesetzte und der Sprecherausschuß in Frage.

Die meisten der Befragten würden sich jedoch an mehrere Diskussionspartner wenden. Nach analytischen Gesichtspunkten lassen sich der Sprecherausschuß als Kooperationspartner und die Unternehmensleitung als Konfliktpartner identifizieren.

Insgesamt wird recht deutlich, gegenüber wem die Befragten meinen, etwas erreichen zu können. Sowohl von institutionellen als auch von organisatorischen

und situationalen Gesichtspunkten aus ist die Unternehmensleitung der wichtigste Partner, mit dem sie sich auseinandersetzen müssen. Zwar ist der Vorgesetzte sehr häufig genannt, angesichts dessen, daß er den organisatorisch vorgegebenen Weg darstellt, relativiert sich das Ergebnis jedoch. Insgesamt 36 % aller Befragten wollen sich im gegebenen Fall an den Sprecherausschuß wenden. Da nur die Hälfte der Leitenden in unserer Untersuchung eine innerbetriebliche Interessenorganisation hat, ist das ein erstaunlich hoher Anteil.

Vor allem die Leitenden, die positionsmäßig sehr hoch stehen, würden sich am ehesten an die Unternehmensleitung wenden, sie denken dementsprechend seltener daran, sich an Vorgesetzte oder den Sprecherausschuß zu wenden. Nach Unterschriftsberechtigung, Gehaltshöhe und Kontakt zur Unternehmensleitung läßt sich derselbe Zusammenhang nachweisen.

Kontakt zur Unternehmens-					
leitung	tägl.	wöchentl.	monatl.	seit.	nie

an die Unternehmensleitung					
würden sich wenden	33 %	29 %	22 %	16 %	17 %

Die Abweichungen sind zwar nicht sehr groß, aber kontinuierlich.

Nach der Fachorientierung differenziert, sind es vor allem die Wirtschaftswissenschaftler, die sich an die Unternehmensleitung wenden würden. Auf die besonders ausgeprägte Karrieredisposition der Wirtschaftswissenschaftler und auf die vergleichsweise professionalistische Orientierung der Naturwissenschaftler hier zu verweisen, würde das empirische Material sicher überfordern, kann aber zur Interpretation weiterer Ergebnisse herangezogen werden. Der Teil der Befragten, der sich vom Selbstverständnis her eher der Arbeitgeberseite zuordnen würde, will sich folgerichtig auch am ehesten

an die Unternehmensleitung wenden.¹⁾

An den unmittelbaren Vorgesetzten würden sich vor allem die Befragten aus den oberen und mittleren Positionen wenden, die sich ihrem Selbstverständnis nach der Arbeitgeberseite zugehörig fühlen. Die übrigen Leitenden schätzen die Chancen, sich auf diesem Wege durchzusetzen, wohl nur gering ein.

Der Aufsichtsrat (1%) wird fast garnicht in Betracht gezogen. Nach der bestehenden Unternehmensverfassung ist es den Leitenden auch nicht möglich, an den Aufsichtsrat heranzutreten. Das Arbeitsgericht scheint nur als ultima ratio in Frage zu kommen (1%).

Auch an seine Kollegen würde sich fast niemand wenden. Damit wird die Möglichkeit, durch Solidarität Macht zu schaffen, überhaupt nicht erwogen.

Übrig bleiben die Interessenvertretungen Betriebsrat und Gewerkschaften (je 1%). In den Antworten sollte kein Werturteil gesehen werden, sie sind vielmehr als Einschätzung der realen Möglichkeiten zu verstehen. Den Leitenden ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz jede Möglichkeit genommen, sich an den Betriebsrat zu wenden, und auch die Gewerkschaften sind für sie als AT-Angestellte nicht direkt zuständig.

1) Die Personalleitung ist für die bivariate Analyse der Unternehmensleitung zugezählt worden, da die Antwortkategorie zu schwach besetzt war.

1.2.2 Einstellung zur Interessenvertretung

1.2.2.1 Einstellung zum Betriebsrat

Die Einstellung der Leitenden zum Betriebsrat ist geprägt von sozialem Abstand, der sich in Vorurteilen dokumentiert und durch die rechtlichen Schranken "legalisiert" wird.

Angesichts der gewerkschaftlichen Vorstellungen, den Kreis der Leitenden möglichst klein zu halten und den größten Teil mit in die Betriebsverfassung hineinzunehmen, kommt den Ansichten der Befragten zu diesem Thema besondere Bedeutung zu. Die Mitbestimmungsproblematik wird später angesprochen, hier geht es nur um die Einstellung zum Betriebsrat.

Mit der Frage: "Warum würden Sie sich nicht an den Betriebsrat wenden?" hatten wir gehofft, auf echte Argumente und Begründungen zu stoßen. Jedoch nannten 57 % der Befragten rein formale Begründungen: "rechtliche Sonderstellung," "formal ausgeschlossen" oder "eigener Sprecherausschuß". Der Verweis auf Formalitäten erspart die eigene Argumentation. Man könnte den Leitenden vorwerfen, sie hätten sich keine Gedanken zu diesem Problem gemacht. Man könnte auch argumentieren, daß sie sich nicht an den Betriebsrat wenden würden, nur weil sie rechtlich nicht die Möglichkeit dazu haben, sonst würden sie ihn durchaus in Betracht ziehen. An späterer Stelle, wenn nach den Mitbestimmungsvorstellungen gefragt wird, kann überprüft werden, ob eine solche Interpretation stichhaltig ist. Fast ein Viertel des Samples (24 %) möchte sich nicht an den Betriebsrat wenden, weil es nach ihrer Ansicht Interessenkollisionen gäbe.

Die Restgruppe von 17 % gibt deutlich ihre wertende Einstellung zum Betriebsrat zu erkennen. Sie identifiziert sich gegenüber dem Betriebsrat mit der Arbeitgeberseite (4 %), führt weltanschauliche Grundsätze an (4 %) oder meint, die Betriebsräte seien nicht qualifiziert genug (9%). Diese Einstellungen zum Betriebsrat

tragen also durchaus ideologische Vorzeichen.

1.2.2.2 Einstellung zum Sprecherausschuß

Die Einstellung der Leitenden zum Betriebsrat war insofern leichter zu erfahren, als alle Befragten über Aufbau und Funktion des Betriebsrates informiert waren. Der Sprecherausschuß als Vertretungsinstanz stand nur einem Teil der Leitenden zur Verfügung, und es muß angenommen werden, daß er nicht hinreichend bekannt war.

So mußte also die Fragestellung etwas anders lauten. Die Leitenden, in deren Unternehmen es keinen Sprecherausschuß gab, wurden nach ihrer Einstellung zum Sprecherausschuß gefragt. "Sollte den leitenden Angestellten grundsätzlich die Möglichkeit gegeben werden, Sprecherausschüsse einzurichten?" Diese Frage beantworteten 82 % mit "ja". Wenn auch viele von ihnen vielleicht nicht detailliert über Sprecherausschüsse informiert waren, wußten sie doch zumindest, daß es sich um ein kollektives Vertretungsorgan handelt. Die Einstellung zu einem eigenen Sprecherausschuß ist also positiv. Es bleibt zu fragen, ob die Leitenden bereit sind, aus eigener Initiative Sprecherausschüsse einzurichten.

Durch einen Befragungsfehler liegen auch einige Antworten von denjenigen Leitenden vor, in deren Unternehmen es bereits einen Sprecherausschuß gab. (Ein Viertel der Befragten, die einen Sprecherausschuß hatten, ist befragt worden.) Dieser Teil der Befragten spricht sich zu 95 % dafür aus, daß alle Leitenden grundsätzlich die Möglichkeit haben sollten, Sprecherausschüsse einzurichten. Die positive Einstellung zur eigenen Interessenorganisation wächst also mit der persönlichen Erfahrung.

Parallelen zu diesem Ergebnis lassen sich in den Untersuchungen über die Septemberstreiks finden. Dort wurde festgestellt, daß die Einstellung zum Streik

positiv beeinflusst wird durch persönliche Streikerfahrungen.¹⁾

Es ist also zu erwarten, daß die Einstellung der Leitenden zum Sprecherausschuß als Vertretungsorgan sich positiv verändert mit wachsender Verbreitung dieser Sprecherausschüsse.

1.1.2.3 Bereitschaft zur Institutionalisierung einer Interessenorganisation

1.1.2.3.1 Passive Organisationsbereitschaft

Es ist oben ausführlich dargelegt worden, daß in einem Interview immer nur passive Organisationsbereitschaft erfaßt werden kann.

Die normative Fragestellung: "Sollte den Leitenden die Möglichkeit gegeben werden, Sprecherausschüsse einzurichten?" rechtfertigt es, in den positiven Antworten passive Organisationsbereitschaft zu vermuten. So können schon die Ergebnisse der letzten Frage in diesem Sinne interpretiert werden. Die überwiegend positive Einstellung zur Interessenorganisation läßt zumindest auf latente Organisationsbereitschaft schließen.

Auf eine etwas andere Fragestellung hin sprechen sich nur noch 68 % für eine einheitliche Vertretung aus. In diesem Fall wurde besonders die Problematik der Einheitlichkeit der Interessen angesprochen.

1) vergl.: Schumann, Michael, "Am Beispiel der Septemberstreiks - Anfang der Rekonstruktion der Arbeiterklasse", in: Der "neue" Arbeiter. Hrsg.: Karl H. Hörning, Texte zur politischen Theorie u. Praxis, Frankfurt/M., 1971, S. 256 ff

"Halten Sie die Interessen aller leitenden Angestellten für so einheitlich, daß sie in einem Vertretungsorgan wahrgenommen werden können?"

	<u>%</u>
ja	68
vorläufig noch	3
vorläufig noch nicht	5
nein	23
k.A.	<u>1</u>
	100

(Die geringfügige Abweichung, die sich aufgrund der Einbeziehung der Zeitdimension ergibt, läßt sich nicht interpretieren.)

Im ganzen zeigen die Befragten eine positive Einstellung zur innerbetrieblichen Interessenvertretung, die jedoch weniger emphatisch ausfällt, wenn auf besondere Probleme z.B. auf die Einheitlichkeit der Interessen hingewiesen wird. Diese Ergebnisse sagen nur etwas aus über die Einstellung zur Interessenvertretung allgemein und sind daher bestenfalls als Indikator für die Einstellung anzusehen, die wir passive Organisationsbereitschaft genannt haben.

2.1.2.3.2 Motivation

Die Einstellung zur Interessenorganisation läßt sich differenzieren, wenn man nach Motiven und Begründungen fragt, warum die Leitenden eine eigene Vertretung haben wollen.

Die häufigste Begründung lautet: Die Leitenden sollten grundsätzlich die Möglichkeit einer eigenen Interessenvertretung bekommen, "damit sie eine kollektive Vertretung haben." Diese Antwort ist eine Tautologie, eine Begründung müßte "tiefer" ansetzen. Die meisten der Befragten haben also keine Begründung für notwendig gehalten, vielmehr haben sie die Frage dahingehend beantwortet, wozu eine Interessenvertretung notwendig sei.

Der Anspruch auf eine eigene Interessenvertretung wird garnicht in Frage gestellt.

Die weiteren Begründungen sind so aufgesplittert, daß eine sinnvolle Zusammenfassung nicht möglich scheint. (Der Anteil der folgenden Antworten übersteigt jeweils nicht 4 %) Zur Illustration folgt hier die Aufzählung der wichtigsten Begründungen:

2. "Es besteht ein allgemeiner Trend zur Organbildung".
3. "Die Leitenden brauchen ein Diskussionsforum".
4. "Diejenigen, die sich selbst nicht durchsetzen können, brauchen ein Vertretungsorgan."
5. "Die Leitenden brauchen eine eigene Vertretung als Gegenpart zum Betriebsrat",
6. "zur Kooperation mit der Unternehmensleitung",
7. "als Verbindung zum Verband",
8. "zur Konfliktlösung gegenüber der Unternehmensleitung",
9. "als Mitbestimmungsorgan",
10. "damit sich die Leitenden als Gruppe profilieren".

Versucht man, die positive Einstellung gegenüber der innerbetrieblichen Interessenorganisation anhand dieser Begründungen zu gewichten, lassen sich verschiedene Einstellungstypen skizzieren. Ein Teil der Befragten steht zwar einer eigenen Interessenorganisation wohlwollend gegenüber, aber es ist ihm kein "persönliches Anliegen", er findet eine Organisation für die Kollegen ganz angebracht oder will sich nicht gegen den Trend der Zeit stellen. Hier kann man nicht von Organisationsbereitschaft sprechen.

Die größte Teilgruppe steht einer betrieblichen Interessenorganisation wohlwollend gegenüber und findet eine solche Einrichtung - auch für sich selbst - ganz vernünftig. Man kann aber nicht unbedingt vermuten, daß sie sich aktiv dafür einsetzen werden. Sie zeigen am deutlichsten die Einstellung, die passive Organisationsbereitschaft genannt werden kann. Soll diese Teilgruppe aktiviert werden, müssen zusätzliche Anreizmotive oder ein Anstoß von außen hinzukommen, z.B. Unterstützung durch einen Verband. Nur ein kleiner Teil der Befragten

ist wirklich engagiert und hat klare Zielvorstellungen. Bei ihnen dürfte man am ehesten aktive Organisationsbereitschaft vermuten.

1.3 Teilnahme in bestehenden innerbetrieblichen Interessenorganisationen

1.3.1 Informationsstand

Zur Zeit der Befragung war keiner der Sprecherausschüsse älter als ein Jahr, z.T. befanden sie sich noch in der Phase der Institutionalisierung. Die Betriebsvereinbarungen mit den Unternehmensleitungen waren in einigen Fällen noch in der Planung, und auch die interne Konsolidierung hatte noch nicht überall stattgefunden. Wenn erst eine Hauptversammlung stattgefunden hatte, konnten die Leitenden, die sich nicht besonders engagierten, nur unzureichend über ihren Sprecherausschuß informiert sein.

Zur Messung des Informationsstandes werden Fragen herangezogen, die auf ihren objektiven Wahrheitsgehalt hin leicht untersucht werden können.

Auf die Frage, wie lange der Sprecherausschuß besteht, konnten noch 66 % richtig antworten. Auf die Frage nach der Mitgliederzahl des Ausschusses gab es schon wesentlich divergierendere Meinungen, dabei versuchten 27 % nicht einmal eine Schätzung.¹⁾ Über den normalen Verhandlungsmodus zwischen Sprecherausschuß und Unternehmensleitung weiß die Hälfte der Befragten, die einen Sprecherausschuß hatten, nicht Bescheid. Der Informationsstand erweist sich als um so schlechter, je gezielter die Fragestellung wird.

Dieser schlechte Informationsstand der Befragten darf nicht allein dem kurzen Bestehen der Sprecherausschüsse

1) Das ist m.E. ein Anzeichen für die Redlichkeit der Antworten und für die Bereitschaft, nicht das zu sagen, was evtl. erwartet wird.

angelastet werden. Kritische Anmerkungen über die schlechte Informationspolitik des Sprecherausschusses wurden ebenso als Begründung genannt wie die eigene Passivität.

1.3.2 Bereitschaft zur Teilnahme

1.3.2.1 Solidarität

Der Versuch, Bereitschaft zur Solidarität empirisch zu erfassen, muß von vorneherein sehr kritisch beurteilt werden. Erstens kann eine verbale Bekundung nicht auf handlungsleitende Orientierungen schließen lassen, zumal, wenn der Befragte das Gefühl haben könnte, daß eine bestimmte Antwort erwartet wird. Zweitens muß das Vorhaben, Solidarität durch Indikatoren zu messen, unvollständig bleiben. Schon bei dem Versuch, "Solidarität" zu operationalisieren, wird deutlich, wie schwierig und letzten Endes zufällig eine empirische Erfassung sein muß.

"1. Solidarität bedeutet stets einen Zustand, in dem eine Vielheit sich als Einheit verhält. 2. Dieses Verhalten hat einen praktischen Sinn, es ist stets erregt durch störende Eingriffe aus der äußeren Welt. 3. Der Sinn ist die Abwehr solcher Störungen, Eingriffe oder Angriffe. 4. Zugrunde liegt dem solidarischen Verhalten eine Gesinnung der Gemeinschaft." 1)

Hier kann wohl nur Solidarität der Gesinnung und Interessensolidarität, nicht aber Solidarität des Handelns zur Diskussion stehen.

Solidarität der Leitenden untereinander und gegenüber dem Sprecherausschuß heißt also, daß die Befragten, die einen Sprecherausschuß haben, sich einheitlicher verhalten müßten als die übrigen, daß sie den Sprecherausschuß akzeptieren und anerkennen. Dies ist vor allem

1) Wörterbuch der Soziologie, Hrsg.: Wilhelm Bernsdorf, Stuttgart, 1969 S.944

Gescheh wichtig, weil die Sprecherausschüsse nicht auf Initiative der Mehrzahl der Leitenden zustande gekommen sind.

Zum Teil können die hier anstehenden Fragen erst in der ausführlichen Zusammenhangsanalyse bearbeitet werden.

Daß die Leitenden ihren Sprecherausschuß akzeptieren, geht auch aus anderen Antworten hervor, die vielleicht sogar auf eine Solidarität des Handelns hindeuten könnten. Wenn ein Sprecherausschuß besteht, bekrunden 71 % der Befragten, daß sie sich auch an ihn wenden würden, und 79 % meinen, daß durch den Sprecherausschuß etwas für sie getan wird. Die Leitenden stehen also ihrem Sprecherausschuß nicht nur positiv gegenüber, sondern sie sehen ihn als aktuelles Instrument der Interessendurchsetzung.

Die explizite Frage nach der Solidaritätsbereitschaft war vielleicht zu rigoros gestellt. "Wenn es einen ernsthaften Konflikt mit der Unternehmensleitung gäbe, würden Sie sich sofort mit ihrem Sprecherausschuß solidarisieren oder würden Sie sich ihre Entscheidung lieber vorbehalten?" Dem Sinn nach wird hier bedingungslose Solidarität vorausgesetzt. Trotzdem sprechen sich noch 36 % für diese Möglichkeit aus. Dagegen wollen sich 60 % ihre Antwort lieber vorbehalten. (4 % geben keine Antwort) Aus der Zusammenhangsanalyse läßt sich ersehen, daß viele, die sich ihre Entscheidung lieber vorbehalten wollten, trotzdem bereit sind, sich als Sprecher wählen zu lassen. Also darf unterstellt werden, daß die Solidarität gegenüber dem Sprecherausschuß größer ist, als aus den Antworten zu ersehen ist.

1.3.2.2 Aktivitätsbereitschaft

Aus Gesprächen mit einigen Sprechern am Rande der Interviews war zu erfahren, daß nur ein kleiner Teil der Leitenden aktiv für seine Interessenvertretung tätig ist. Der Mehrzahl darf man wohl eine passive Haltung gegenüber ihrer Interessenorganisation unterstellen.

Die bekundete Aktivitätsbereitschaft der Befragten war jedoch ziemlich hoch. Eingedenk der schon an früherer Stelle vorgetragenen Bedenken, sollte man auch hier lieber von "passiver Bereitschaft zur Aktivität" sprechen. Wird im folgenden nur von Aktivitätsbereitschaft gesprochen, muß bedacht werden, daß es sich hierbei um eine Einstellung handelt, deren Handlungskomponente unvollständig ausgeprägt ist: Zusätzliche situationsbedingte Anreize oder andere Motive müssen hinzukommen, damit diese Einstellung tatsächlich handlungsrelevant wird.

Fast die Hälfte der Befragten (9 %) wären bereit, sich gegebenenfalls als Sprecher ihrer Interessenvertretung wählen zu lassen,¹⁾ 20 % wäre "vielleicht" dazu bereit. Dieses Ergebnis ist um so erstaunlicher, als in den abschlägigen Antworten nicht nur grundsätzliche Ablehnung enthalten ist, sondern auch Ablehnung aus Altersgründen und dergleichen.

Aus der Zusammenhangsanalyse ist ersichtlich, daß diejenigen, die sich sofort mit dem Sprecherausschuß solidarisieren würden, in einem überdurchschnittlich hohen Anteil auch bereit sind, sich als Sprecher wählen zu lassen. Ein erstaunlich großer Anteil der Befragten ist also bereit, sich zu aktivieren.

1) Diese Prozentangaben beziehen sich wie die folgenden nur auf die Leitenden, die einen Sprecherausschuß hatten.

1.3.3 Teilnahmemotivation

1.3.3.1 Beurteilung der Effektivität des Sprecher- ausschusses

Mit der Frage nach der Beurteilung der Effektivität sollen zwei Probleme erfaßt werden. Für die Interpretation der Erwartungen, die an den Sprecherausschuß gerichtet werden, ist es wichtig zu wissen, wie die Befragten dessen Möglichkeiten einschätzen. Für die Bereitschaft zur Solidarität und Aktivität können ebenfalls Effektivitätsüberlegungen eine Rolle spielen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, etwas über die Hauptprobleme der Sprecherausschüsse zu erfahren.

Die Antworten auf die Vorfrage "Wie beurteilen Sie allgemein die Wirksamkeit des Sprecherausschusses?" sind relativ unergiebig. So meinten 19 % der Befragten, bisher gute Erfolge des Sprecherausschusses verzeichnen zu können, 13 % hielten den Sprecherausschuß für noch nicht arbeitsfähig. 31 % meinten, es gäbe manchmal Erfolge und manchmal nicht. (37 % wußten auf die Frage keine Antwort)

Fragt man gezielter nach Schwierigkeiten, meinen 3 %, es gäbe keine Schwächen des Sprecherausschusses. (37 % geben keine Antwort, 10 % halten den Sprecherausschuß für nicht arbeitsfähig) Die angeführten Probleme und Schwierigkeiten lassen sich nach Innen- und Außenproblemen differenzieren. Innenprobleme: Rollenkonflikte, Heterogenität der Interessen, mangelnde Qualifikation der Sprecher werden von 12 % der Befragten angeführt. Demgegenüber werden die Außenprobleme als gravierender angesehen; 38 % der Befragten sehen eine entscheidende Schwäche des Sprecherausschusses darin, daß er nicht voll anerkannt ist, keine juristische Absicherung genießt und kein offizielles Druckmittel besitzt. Auf Innenprobleme angesprochen, erweist sich ein großer Prozentsatz als nicht informiert (50 %). Wie in jeder

Interessenorganisation hat also das gewöhnliche Mitglied keinen Überblick, was in den entscheidenden Gremien vor sich geht, Zu dieser bürokratisch bedingten Entfremdung kommt noch die Neuheit der Einrichtung und der dadurch bedingte Informationslag hinzu.

"Wie funktioniert die interne Zusammenarbeit in dem Sprecherausschuß, der sie vertritt?"

	<u>%</u>
weiß nicht	50
die Zusammenarbeit hat sich noch nicht recht eingespielt	17
die Zusammenarbeit funktioniert sehr gut	32
es gibt oft Konflikte	<u>1</u>
(n = 155)	100

Die entscheidenden Probleme des Sprecherausschusses liegen nach Auskunft der Befragten also nicht in der Konsolidierung nach innen.

Aufgrund des schlechten Informationsstandes konnten viele der Befragten keine Beispiele geben, welche Erfolge der Sprecherausschuß bisher erreicht habe (42 %).

Die übrigen wissen vor allem auf "Verbesserung der Sozialleistungen und "Regelung von Gehaltsfragen hin (insgesamt 36 %), 10 % nannten die Erhöhung des Informationsstandes und anderes. Die restlichen 12 % meinten, der Sprecherausschuß sei noch nicht arbeitsfähig.

Einen Hinweis darauf, wo die eigentlichen Probleme bei der Institutionalisierung eines Sprecherausschusses liegen, geben die Ergebnisse der folgenden Frage.

"Wurde die Gründung des Sprecherausschusses von der Unternehmensleitung unterstützt?"

	<u>%</u>
ja	86
nein	3
weiß nicht	<u>11</u>
(n = 155)	100

Da die Befragten im Gegensatz zu ihrer sonst schlechten Informiertheit hier der Unternehmensleitung so bereitwillig eine Hilfeleistung unterstellen, wird diese wohl recht offensichtlich gewesen sein. Eine so erstaunliche Einheitlichkeit der Meinungen und eine so geringe Ausfallquote im Vergleich zu den übrigen Informationsfragen ist bemerkenswert.

Nach der Überwiegenden Meinung der Befragten ist also kein Sprecherausschuß ohne das Zutun oder das zumindest wohlwollende Abwarten der Unternehmensleitung zustande gekommen. Die These, daß der Sprecherausschuß hauptsächlich unter Außenproblemen leidet, erfährt damit eine deutliche Spezifizierung. Die Leitenden erkennen ihre Abhängigkeit vom Wohlwollen der Unternehmenseite.

1.3.3.2 Erwartungen an den Sprecherausschuß

Die Befragten hatten Gelegenheit, in freier Nennung ihre Erwartungen an den Sprecherausschuß darzulegen. Dabei kam es uns nicht darauf an, utopische Erwartungen abzufragen, sondern konkrete Vorschläge aus dem Bereich realisierbarer Forderungen zu erfahren. (Deshalb die eingeschränkte Fragestellung)

"Welche Nahziele sollte sich der Sprecherausschuß setzen?"
(Da häufig Doppelnennungen vorkamen, sollen hier die kumulierten Einzelwerte angegeben werden.)

Verbesserungen der sozialen Leistungen	35
Gehaltsfragen	15
Eindeutige Definition der LA	14
Anerkennung des Sprecherausschusses als offizielles Organ	13
Kooperation mit der Unternehmensleitung	13
Mitbestimmung	11
Verbesserung der Information über die Unternehmenspolitik	11
Einführung eines Beurteilungssystems	5
Kooperation mit dem Betriebsrat	3
Aufklärung über die gesellschaftliche Situation der leitenden Angestellten	2
Gewinnbeteiligung	1
Keine Meinung	12

Vergleicht man diese Liste mit den Interessen, fällt auf, daß dort kollektive Interessen an erster Stelle stehen, hier aber individuelle Interessen nach materieller Absicherung. Diese Diskrepanz läßt sich nur damit erklären, daß die Befragten hier nicht ihre Interessen dargelegt haben, sondern ihre Meinung darüber, welche ihrer Forderungen der Sprecherausschuß zunächst durchsetzen kann. Die Einschätzung der zukünftigen Möglichkeiten des Sprecherausschusses spiegelt sich in diesen Antworten ebenso wie die Erfahrung, was der Sprecherausschuß bisher geleistet hat.

Da z.B. die Absicherung der Altersversorgung und die Unterstützung im Krankheitsfall für die leitenden Angestellten nicht generell geregelt ist, ergibt sich gerade auf dem Gebiet der Absprachen über Sozialleistungen für den Sprecherausschuß ein weites Aufgabenfeld.

Interessant ist, daß an den Sprecherausschuß Mitbestimmungserwartungen gerichtet werden; darauf wird weiter unten ausführlicher einzugehen sein.

2. Überbetriebliche Organisationsbereitschaft

2.1 Organisationsstruktur in der Erhebung

Die Organisationsstruktur der Leitenden war sehr unterschiedlich und ist im ganzen sicher nicht repräsentativ. Da die Hälfte der Befragung in Unternehmen durchgeführt wurde, in denen es schon einen Sprecherausschuß für die leitenden Angestellten gab, war die Wahrscheinlichkeit, viele Verbandsmitglieder anzutreffen, recht groß.

Mitgliedschaft in Interessenverbänden	%
Gewerkschaften, DAG und DGB ¹⁾	1
VAA	22
VELA	1
VDF	1
"ULA", ohne Differenzierung nach dem Einzelverband	2
(n=305)	26

Insgesamt 25 % der Befragten sind in eigenen Interessenverbänden organisiert und 1% in Verbänden der Gesamtarbeitnehmerschaft. Eine Zusammenfassung dieser Mitgliedschaften empfiehlt sich nicht. Im folgenden sollen nur die ULA-Mitglieder als Verbandsmitglieder definiert werden, da für die Zusammenhangsanalyse auf die Erfassung der Gewerkschaftsmitglieder verzichtet werden mußte.

Darüber hinaus waren 30 % der befragten Nicht-Mitglieder in einem Berufsverband organisiert. Im Hinblick auf das Untersuchungsziel kommt es jedoch vor allem darauf an, zu erfahren, ob die leitenden Angestellten sich in Interessenverbänden organisieren wollen. Die Zugehörigkeit zu Berufsverbänden kann insofern eine Rolle spielen, als dadurch vielleicht größere Organisationsbereitschaft bei den Befragten zu vermuten ist.

In ihren Sozialdaten weisen die Berufsverbandsmitglieder Unterschiede auf gegenüber denen, die überhaupt nicht organisiert waren. Je älter die Befragten waren, desto häufiger wiesen sie sich als Mitglied eines Berufsverbandes aus. Je qualifizierter die Ausbildung der Befragten war, desto eher waren sie auch organisiert. Fachschulabsolventen waren unter den Berufsverbandsmitgliedern besonders häufig anzutreffen. Gerade für sie ist die Zugehörigkeit zu einem renommierten Berufsverband oft ein zusätzliches Statussymbol.

- 1) Da aus technischen Gründen mit einer so geringen Prozentzahl keine bivariate Analyse vorgenommen werden kann, mußten wir uns für die Zusammenhangsanalyse auf die Mitglieder der ULA-Verbände beschränken.

Rechnet man die Verbandsmitglieder der ULA den verschiedenen Branchen zu, zeigt die Gruppenbesetzung in der Untersuchung eine ähnliche Verteilung wie die von den Verbänden angegebene Organisationsstruktur. Durch die überdurchschnittliche Berücksichtigung der Chemie-Branche sind im Gesamtsample zu viele Verbandsmitglieder erfasst, wenn man auf Repräsentativität abheben will.

Unter Berücksichtigung der Branchenzugehörigkeit als zweites Differenzierungskriterium entspricht die Organisationsstruktur des Samples jedoch den allgemeinen Bedingungen in der Bundesrepublik. Im chemischen Bereich konnte der VAA den bisher größten Organisationsgrad unter den ULA-Verbänden erreichen. In der Befragung waren 55 % der Leitenden aus der chemischen Industrie in einem Interessenverband organisiert.

Die ULA-Mitglieder wurden häufig in den großen Unternehmen mit über 100 000 Mitarbeitern angetroffen. Es ist nicht verwunderlich, daß gerade in den Unternehmen, die viele leitende Angestellte beschäftigen, der Organisationsgrad besonders hoch ist.

Bestand ein Sprecherausschuß, waren 46 % der Befragten auch überbetrieblich organisiert. In den Unternehmen, die keinen Sprecherausschuß hatten, waren dagegen nur 3 % der Befragten organisiert. Es besteht also ein hoher Zusammenhang zwischen der innerbetrieblichen und der überbetrieblichen Interessenorganisation. Verfolgt man die Entstehung und Entwicklung der Sprecherausschüsse, erscheint dieser Zusammenhang zwangsläufig. Die Idee, Sprecherausschüsse für Leitende einzurichten, wurde von den ULA-Verbänden verbreitet, und die Institutionalisierung der Ausschüsse kam nicht ohne Organisationsexperten aus den Verbänden zustande. Für die Zukunft wird abzuwarten sein, ob sich die enge Anbindung der Sprecherausschüsse an die Verbände lockert. Je differenzierter die jeweiligen betrieblichen Probleme sind und je eher auch Nicht-Verbandsmitglieder bereit sind, sich im Sprecherausschuß zu engagieren,

desto eher werden sich die Sprecherausschüsse von dem unmittelbaren Einfluß der Verbände lösen.

Mit der Institutionalisierung von Sprecherausschüssen ergibt sich für die Verbände andererseits die Möglichkeit, potentielle Mitglieder gezielt anzusprechen und Werbung zu betreiben.

2.2. Ansätze zur überbetrieblichen Organisation

2.2.1 Informationsstand

In der Befragung erwiesen sich die Leitenden nur dann über ihre Möglichkeiten verbandlicher Organisation gut informiert, wenn besonders aktive Verbände anzutreffen waren oder bereits ein Sprecherausschuß bestand.

Die meisten aber wußten, daß in der Öffentlichkeit gerade in letzter Zeit über ihre Probleme diskutiert worden war; 90 % der Befragten wußten, daß man "Forderungen für leitende Angestellte aufgestellt hat", sie hatten ihre Informationen aus den Massenmedien (30 %), von Kollegen (15 %), oder direkt durch einen Verband (42 %) bzw. durch den Sprecherausschuß. Viele waren nur oberflächlich informiert.

Die Zusammenhangsanalyse weist aus, daß 79 % der ULA-Mitglieder den Verband als Informationsquelle angeben. Auch die Mitglieder von Berufsverbänden nannten eher als die übrigen einen Verband als Informant. Die Mitglieder von Berufsverbänden sind besser informiert als die Befragten, die überhaupt nicht organisiert waren. Es muß angenommen werden, daß die Mitgliedschaft in Berufsverbänden auch Möglichkeiten mit sich bringt, sich über Interessenorganisationen zu informieren und mehr oder minder gezielt angesprochen zu werden. Gut ein Fünftel der Befragten kennt keinen Verband, der sich um die Interessen der leitenden Angestellten kümmert. Viele sind nur teilweise informiert. Bezeichnungen wie "UFO" statt "ULA" wurden gelegentlich genannt.

Einem großen Teil der Befragten ist bekannt, daß sich die Gewerkschaften darum bemühen, auch die Interessen der leitenden Angestellten zu vertreten (40 %). Von den eigenständigen Interessenverbänden wissen 68 % der Befragten, sie kennen vor allem die ULA als Dachverband (47 %) oder nennen einen Einzelverband (21 %). (Aufgrund der Doppelnennungen müssen kumulierte Prozentwerte angegeben werden.)

Die Informationsstruktur muß näher untersucht werden, weil sonst der Eindruck entstehen könnte, daß alle Befragten sehr gut informiert waren. Schon wenn die Doppelnennungen zusammengefaßt werden, zeigt sich, daß ein kleiner Teil der Befragten besonders gut informiert ist, aber die größte Einzelgruppe kennt nur einen Verband.

"Kennen Sie Verbände, die von sich behaupten, die Interessen der leitenden Angestellten wahrzunehmen?"

	<u>%</u>
nein	22
1 Verband bekannt	35
2 Verbände bekannt	25
3 und mehr Verbände bekannt	18
(n=305)	<u>100</u>

Über die Hälfte der Befragten kennt nur einen oder gar keinen Verband; die meisten Leitenden haben also keinen Überblick über alternative Möglichkeiten der Interessenvertretung.

Die Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse geben Aufschluß darüber, welcher Teil der Leitenden am besten informiert ist.

Aufschlüsselung des Informationsstandes nach Mitgliedschaft:

<u>Mitgliedschaft</u>	<u>Informationsstand</u>		
	<u>kein u.</u>	<u>1 Verb.</u>	<u>2 Verb. 3 Verb.</u>
ULA-Mitglieder	-	36%	64% /100%
Mitglieder von Berufsverbänden	-	97%	3% /100%
keine Verbandsmitgliedschaft	100%		/100%
(n=305)			

Aus dem empirischen Befund geht hervor, daß vor allem die Verbandsmitglieder gut informiert sind, und auch die Mitglieder der Berufsverbände. Auffallend ist der starke Abfall des Informationsstandes bei denjenigen Leitenden, die überhaupt nicht organisiert sind. Bei anhaltender Diskussion über die Einbeziehung der leitenden Angestellten in das Mitbestimmungssystem ist jedoch zu erwarten, daß auch die Verbände einen höheren Bekanntheitsgrad erreichen.

Wenn ein Sprecherausschuß besteht, sind die Befragten über die Möglichkeiten überbetrieblicher Interessenvertretung gut informiert. Da sich die Sprecher zum großen Teil aus Verbandsmitgliedern zusammensetzen, und hier für die Verbände gute Möglichkeiten zur Eigenwerbung bestehen, ist dieser Zusammenhang nicht verwunderlich.

Die Kenntnis davon, daß auch die Gewerkschaften leitende Angestellte vertreten wollen, ist am ehesten bei ULA-Mitgliedern verbreitet und bei den Leitenden, in deren Unternehmen es bereits einen Sprecherausschuß gibt.

<u>Mitgliedschaft</u>	<u>Informationsstand</u>	
	<u>Gewerkschaften genannt</u>	<u>nicht genannt</u>
ULA-Mitglieder	54 %	45 % /100 %
Mitglieder von Berufsverbänden	31 %	69 % /100 %
keine Verbandsmitgliedschaft	38 %	62 % /100 %

(n = 305)

Da die Mitglieder von Berufsverbänden schlechter darüber informiert sind, daß die Gewerkschaften auch die Leitenden vertreten wollen, ist zu vermuten, daß die Berufsverbände ihre Mitglieder eher über die Vertretungsmöglichkeiten durch die ULA informieren, als daß sie auf gewerkschaftliche Vertretung hinweisen.¹⁾

1) In einem Fall hörten wir von Beitrittsabsichten eines branchenbezogenen Berufsverbandes zur ULA. Über eine Kontaktaufnahme waren die Verhandlungen jedoch nicht hinausgekommen, da der Verband nicht nur leitende Angestellte aufnahm.

Die ULA-Mitglieder werden in den Verbandspublikationen über den Anspruch der Gewerkschaften nachdrücklich informiert, denn dabei geht es um die Existenz der eigenständigen Vertretung für die Verbände.

2.2.2 Meinungsstruktur

2.2.2.1 Grundsätzliche Einstellung zur Interessenvertretung

Nachdem sich gezeigt hat, daß ein großer Teil der Befragten nur unzureichend über die Interessenverbände informiert hat, mag es überraschen, wenn die meisten Leitenden dennoch einer Interessenvertretung positiv gegenüberstehen. Eine überbetriebliche Interessenvertretung für die Leitenden halten 73 % der Befragten für erforderlich.

Dieses Ergebnis ist erstaunlich. Immer wieder hört man die Behauptung, die leitenden Angestellten seien Individualisten und sie ließen sich nicht in einer Organisation zusammenfassen. Nun zeigte sich, daß sie einer Interessenorganisation durchaus aufgeschlossen gegenüberstehen und diese sogar für notwendig halten. Zum weiteren Verständnis müssen jedoch Differenzierungen vorgenommen werden.

"Halten Sie eine überbetriebliche Interessenvertretung der leitenden Angestellten für erforderlich?"

	<u>%</u>
ja	73
nein	27
(n = 305)	<u>100</u>

"Wenn ja: Wie sollte sie dann aussehen?"

	<u>%</u>
1. - Eine selbständige neue Interessenvertretung in der Rolle einer Gewerkschaft	9
2. - Eine der bestehenden Interessenvertretungen wie DGB, DAG, ULA	13
3. - davon nur DGB	1
4. - nur DAG	1
5. - nur ULA	46
6. - eine berufsständische Vertretung, die sich vor allem um berufliche Probleme und gesellschaftliche Geltung kümmert	30
(n = 222)	<u>100</u>

Im Fragebogen vorgegeben waren nur die Antworten 1, 2 und 6. Mit der Aufzählung der bestehenden Interessenvertretungen wollten sich viele nicht zufrieden geben und bestanden darauf, ihre Meinung differenzierter darzulegen.

Für die Korrelationsanalyse mußte neu kodiert werden, weil einzelne Antwortkategorien ungenügend besetzt sind:

	<u>%</u>
Interessenvertretung in der Rolle einer Gewerkschaft (1-2-3-4)	24
nur ULA	46
berufsständische Vertretung	30
(n=222)	<u>100</u>

Auch nach der Zusammenfassung bilden diejenigen die stärkste Einzelgruppe, die sich für die ULA aussprechen. Ein Drittel der Leitenden möchte eine ständische Vertretung. Die Restkategorie, zu der verschiedene Antworten zusammengefaßt werden mußten, ist nicht eindeutig zu interpretieren. Es handelt sich dabei nur zum Teil um eine unmißverständliche Präferenz für die Gewerkschaften. Die Übrigen wollen nicht nach den verschiedenen Interessenverbänden differenzieren. Die Zusammenhangsanalyse gibt einige Hinweise dazu, wie sich

diese Restkategorie näher bestimmen läßt. Aus der gesamten Kategorie sprechen 36 % der ULA ausdrücklich ein Vertretungsrecht zu. Damit ist die Zusammenfassung eigentlich nicht zulässig. Es gibt jedoch keine Alternative, wenn nicht auf die Zusammenhangsanalyse überhaupt verzichtet werden soll.

Im ganzen bleibt der Eindruck, daß das Klischee vom individualistisch orientierten leitenden Angestellten nicht mehr zutrifft oder zumindest fragwürdig ist. Auch leitende Angestellte halten eine kollektive Interessenvertretung für notwendig.

2.2.2.2 Einstellung zu den einzelnen Interessenorganisationen

Schon aus den vorherigen Ergebnissen wurde deutlich, daß die Mehrzahl der Befragten Interessenorganisationen positiv gegenübersteht und sich am ehesten für die ULA interessiert. Diese Ergebnisse können auch nach genauerer Untersuchung dem Trend nach bestätigt werden.

"Es würde uns interessieren, welchen Verbänden Sie ein Vertretungsrecht für leitende Angestellte zusprechen."

	<u>%</u>
Gewerkschaften	3
Berufsverbände	1
Arbeitgeberverband	1
ULA u. Gewerkschaften	2
ULA	34
Einzelverbände der ULA	10
kein	25
nicht informiert	24
(n=305)	<u>100</u>

Etwa ein Viertel der Befragten konnte wegen des schlechten Informationsstandes diese Einstellungsfrage nicht beantworten. Ein weiteres Viertel billigt keinem Verband

ein Vertretungsrecht zu. Hierbei handelt es sich zum großen Teil um Leitende, die eine Interessenvertretung nicht für notwendig halten, oder die lieber eine ständische Vertretung sähen.

Die Einstellung zu den Gewerkschaften stimmt überein mit anderen Untersuchungsergebnissen, wonach nur ein Bruchteil der Leitenden uneingeschränkt positive Verständnis-erwartungen gegenüber den Gewerkschaften hat.¹⁾ Diese Einstellung ist sicher auch von den bestehenden Vertretungschancen geprägt.

Für die bivariate Analyse konnte die positive Einstellung zu den Gewerkschaften leider nicht berücksichtigt werden, da diese Kategorie zu niedrig besetzt ist.

Die größte Einzelgruppe spricht der ULA zum Teil in Kombination mit ihren Unterverbänden ein Vertretungsrecht zu. Von denjenigen, die eine Interessenvertretung wie die ULA für notwendig halten, billigen 69 % ihr auch ein ausdrückliches Vertretungsrecht zu. Ein Fünftel derjenigen, die vorher für eine ständische Vertretung plädieren, billigen der ULA ein Vertretungsrecht zu. Die ULA hat also in den Augen der Befragten einen ständischen Charakter. Sogar 11 % derjenigen, die eigentlich keine Interessenvertretung für notwendig halten, billigen der ULA ein Vertretungsrecht zu. Mangel an Alternativen, an Orientierungsmöglichkeiten und ein ständischer Anstrich verhelfen der ULA zu einer wohlwollenden Beurteilung.

Implizite Kritik am Dachverband ist bei jenen 10 % festzustellen, die nur einem der Unterverbände der ULA ein Vertretungsrecht zusprechen.

Da die Gewerkschaften so wenig Stimmen auf sich vereinen konnten, lohnt es sich, hier noch einmal nachzufragen.

1) vergl.: Kurucz, a.a.O., S 175

"Warum würden die leitenden Angestellten sich nicht an die Gewerkschaft wenden?"

	<u>%</u>
Spa vorhanden	14
Sonderstellung der leitenden Angestellten	38
Interessenkollision	27
Identifikation mit dem Arbeitgeber	4
ideologischer Grundsatz	8
mangelnde Qualifikation der Gewerkschaften	7
(n=305)	98 % , (da 2 % der Befragten meinen, daß sich die Leitenden an die Gewerkschaften wenden würden.)

(Für die Zusammenhangsanalyse mußten die letzten drei Kategorien zusammengefaßt werden.)

Auffallend ist der hohe Anteil der rein formalen Begründungen (52 %), die nicht eindeutig zu interpretieren sind. Es kann sein, daß sich die Frage nach den Gewerkschaften für die Leitenden gar nicht stellt, daß sie sich noch keine Gedanken darüber gemacht haben, oder daß sie die formale Ausrede bequem finden.

Der Hinweis auf mögliche Interessenkollisionen, wenn die Gewerkschaften zu viele verschiedenen Interessen vertreten müssen, ist die einzige Antwort, in der eine kausale Begründung versucht wird.

Die Begründung "Interessenkollision" ist durchgängig verbreitet. Es gibt keinen Hinweis darauf, daß es sich hierbei um die Meinung einer Einzelgruppe handelt.

Echte Vorbehalte gegenüber den Gewerkschaften sind am ehesten in den letzten Antworten zu finden. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber läßt sich bei übertragenen Leitungsaufgaben noch funktional erklären, aber weltanschauliche Gründe und Zweifel an der Qualifikation der Gewerkschaften tragen eindeutig ideologische Prägung.

In der Einstellung zum Betriebsrat und zu den Gewerkschaften zeigen sich auffällige Übereinstimmungen.

"Warum wenden Sie sich nicht an die Gewerkschaften?"

"Warum wenden Sie sich nicht an den Betriebsrat?"

	Spe	Sonderstellung	I-Koll.	Ideol.	
Sprecherausschuß	89%	5%	4%	2%	/100%
Sonderstellung	-	80%	10%	10%	/100%
I-Kollision	4%	7%	82%	7%	/100%
Ideologische Gründe	-	17%	10%	73%	/100%

(n=305)

In den einzelnen Antwortausprägungen ergeben sich nur kleinere Abweichungen, z.B. werden die Gewerkschaften für qualifizierter gehalten als der Betriebsrat.

2.2.3 Grad der Organisationsbereitschaft

2.2.3.1 Beitrittsabsichten

Es ist ausführlich dargelegt worden, daß es hier nur darum gehen kann, passive Organisationsbereitschaft zu messen, d.h. : positive Einstellung zum Interessenverband, die nicht unbedingt handlungsleitend sein muß.

Alle Nicht-Verbandsmitglieder wurden nach ihren individuellen Motiven und Erwartungen gefragt, die sie daran gehindert hatten, einem Verband beizutreten. Erst nach Vergegenwärtigung dieser Motive wurden sie danach gefragt, ob sie dennoch bereit wären, einem Interessenverband beizutreten. So dürfte das Befragungsergebnis an Gültigkeit gewonnen haben, weil sich die Befragten in die Problematik eindenken mußten. Damit ergibt sich für die Verarbeitung des Datenmaterials einerseits die Chance, eine Gewichtung der Motive vorzunehmen und andererseits die Beitrittsbekundungen zu relativieren.

"Was hat Sie davon abgehalten, einem Verband beizutreten?"

	<u>%</u>
Mangel an Gelegenheit	38
geringe Wirksamkeit der Verbände	17
Ablehnung der Politik der Verbände	13
individuelle Orientierung	32
	<u>100</u>

(Die Frage wurde nur den Leitenden gestellt, die nicht Mitglied der ULA und der Gewerkschaften waren.)

Die Antworten waren nicht vorstrukturiert, so daß nachträgliche Kodierungsprobleme auftraten. Zur Verdeutlichung, wie die Kategorien inhaltlich angefüllt sind, hier einige Beispiele: In die Kategorie "Mangel an Gelegenheit" fallen folgende Antworten: "Keine Zeit", "Bin noch nicht angesprochen worden" und "Noch nicht daran gedacht."

Bei der Sammelkategorie "geringe Wirksamkeit der Verbände" gab es keine Kodierungsprobleme, da die entsprechenden Hinweise von den Befragten sich unter eindeutigen Gesichtspunkten zusammenfassen ließen. Ähnlich ist es mit der "Ablehnung der Politik der Verbände," wo der Begriff Politik einen Sammelbegriff darstellt, unter den sich verschiedene kritische Anmerkungen subsumieren.

Unter der Kategorie "individuelle Orientierung" wurden Antworten wie diese gefaßt: "Der leitende Angestellte kann seine Interessen selbst durchsetzen", "grundsätzliche Abneigung gegenüber verbandliche Organisation". Die angeführten Motive lassen sich in einer Rangskala ordnen. "Mangel an Gelegenheit" erscheint dabei als das unerheblichste Argument.

Anhand dieser Befunde müssen die Ergebnisse der folgenden Frage interpretiert werden.

"Wenn diese Gründe entfallen würden, würden Sie dann einem Verband beitreten?"

	<u>%</u>
nicht befragt ¹⁾	35
ja	36
nein	15
keine Meinung	14
(n=305)	<u>100</u>

Über ein Drittel aller Befragten schließt also einen möglichen Beitritt nicht aus. Wenn man berücksichtigt, daß ein großer Teil der Motive unerheblich war, ("Bin noch nicht angesprochen worden") verstärkt sich der Eindruck, daß viele Leitende durchaus bereit sind, sich zu organisieren. Freilich kann nur potentielle Bereitschaft oder passive Organisationsbereitschaft festgestellt werden.

Die folgende Frage zielt jedoch darauf ab, einen höheren Grad der Zugehörigkeit zum Verband zu erfassen.

"Fühlen Sie sich trotzdem von einem Verband vertreten?"

Frage nicht gestellt	34 %
nein	55 %
ja	<u>11 %</u>
(n=305)	100

"Wenn ja, von welchem Verband fühlen Sie sich vertreten?"

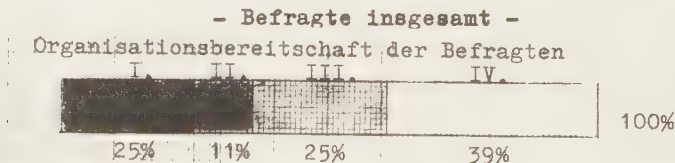
ULA	7 %
VAA	1
VELA	1
ULA-Unterverband	0,5
Gewerkschaften	0,5
Berufsverband und Arbeitgeberverband	1
	<u>11 %</u>

Wenn sich die Befragten von einem Verband vertreten fühlen, kann man sicherlich davon ausgehen, daß sie

1) Die Verbandsmitglieder und diejenigen, die grundsätzliche Abneigung angegeben hatten, wurden nicht befragt.

dem betreffenden Verband positiv gegenüberstehen und daß sie kurz vor der Schwelle zur Mitgliedschaft stehen. Sie sind am ehesten als organisationsbereit anzusehen.

Die leitenden Angestellten, die sich von einem Verband vertreten fühlen, stehen zwischen den Verbandsmitgliedern und den Befragten, die von sich behaupten, u.U. in einen Verband eintreten zu wollen. Ein Viertel der Befragten war Mitglied in einem Interessenverband; 36% sind als organisationsbereit anzusehen, davon fühlen sich 11% bereits ausdrücklich vertreten. Von der Verbandsmitgliedschaft bis zur passiven Organisationsbereitschaft läßt sich eine Rangskala der Organisationsbereitschaft konstruieren.



- I. Verbandsmitglieder
- II. sprechen einem Verband ein Vertretungsrecht zu
- III. passiv organisationsbereit
- IV. nicht organisationsbereit

Insgesamt sind also ungefähr 60% der Befragten als organisationsbereit anzusehen. Während einige den Schritt zur Mitgliedschaft schon getan haben, ist ein großer Teil nur passiv organisationswillig; dieser Teil der Befragten braucht zusätzliche Anregungen, um seine Bereitschaft zu aktivieren. Ein Vergleich mit dem bisher höchsten branchenbezogenen Organisationsgrad zeigt, daß dieser Prozentsatz von 60% nicht als abwegig gelten kann.

2.2.3.2 Beitrittsmotive

Als Beitrittsmotive sind vor allem die Erwartungen an die Verbände anzusehen. Konfrontiert mit der Frage "Welche Forderungen sollten von den Verbänden mehr berücksichtigt werden?" sind 30% der Befragten ratlos und wissen keine Antwort. Die Unkenntnis über die Aufgabenstellung der Verbände und deren Politik ist sicher dafür verantwortlich.

"Welche Forderungen sollten von den Verbänden mehr berücksichtigt werden?"

	<u>%</u>
keine Antwort	30
eindeutige Definition und Abgrenzung des leitenden Angebots	14
Mitbestimmung	19
Beitrag zur Solidarität der l.A.	3
gesellschaftspolitisches Engagement	7
Öffentlichkeitsarbeit	2
Anerkennung als Gewerkschaft	1
bessere Sozialleistungen	33
Gehaltsfragen	11
Eingehen auf individuelle Probleme	8
Weiterbildung	12
	140 % (da Doppelnennungen)

Genau wie bei den Erwartungen an den Sprecherausschuß ist festzustellen, daß die Befragten nicht einfach ihre Interessen nennen. (vergl. Interessen) Sie nennen am häufigsten die Forderung nach Verbesserung der Sozialleistungen, um die sich die Verbände kümmern sollen. Es ist zu vermuten, daß diese Forderungen beeinflußt sind von den Erfahrungen, welche Erfolge die Verbände bisher erreichen konnten. Sicher spielt auch die Einschätzung dessen, was zukünftig am ehesten erreichbar ist, eine Rolle.

Die Forderungen nach stärkerem gesellschaftspolitischen Engagement, nach besserer Öffentlichkeitsarbeit und nach Mitbestimmung weisen darauf hin, daß die Politik der Verbände nicht ganz den Erwartungen der leitenden Angestellten entspricht.

Die ULA-Verbände haben sich bisher vor allem um Sozialleistungen, Gehaltsfragen und Abgrenzungs- und Definitionsprobleme der leitenden Angestellten gekümmert. Das Interesse an Weiterbildung und das Interesse an Mitbestimmung ist bisher nicht genügend berücksichtigt worden. Eine Änderung der Verbandspolitik würde vermutlich zur Attraktivität der Verbände beitragen.

Die Leitenden, die einen Sprecherausschuß hatten, nannten häufiger Mitbestimmungsforderungen als die übrigen Befragten. Auch das Interesse an Definitions- und Abgrenzungsproblemen ist hier besonders groß.

Zur Beitrittsmotivation gehört auch die Antizipation der Entwicklung der Verbände und die Einschätzung der Effektivität. In der Zukunft rechnen 44 % der Befragten mit erhöhtem Zulauf für die Verbände. Dabei machen sie sowohl auf den Trend zu kollektiven Zusammenschlüssen als auch auf die steigende Zahl der Leitenden aufmerksam und weisen auf wachsende Gruppensolidarität und Erfolge der Verbände hin. Die Einschätzung der zukünftigen Effektivität der Verbände fällt recht positiv aus. So meinen 54 % der Befragten, daß sich die allgemeinen Bedingungen für die Wirksamkeit der Verbände verbessern; der Hinweis auf größere politische Resonanz fällt hierbei besonders ins Gewicht.

2.3. Mitgliedschaft und Engagement im Verband

2.3.1 Bereitschaft zur Teilnahme

2.3.1.1 Solidarität

Den Verbandsmitgliedern darf nicht von vorneherein unterstellt werden, daß sie dem Verband gegenüber Solidarität üben und bereit sind, sich aktiv zu beteiligen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß in einigen Fällen nur Mitgliedschaft auf dem Papier vorliegt.

Das Einverständnis mit der Politik des eigenen Interessenverbandes kann als Anzeichen dafür gelten, daß die Mitglieder hinter der Verbandspolitik stehen und ihre Interessen ausreichend vertreten sehen.

"Sind Sie einverstanden mit der derzeitigen Politik ihres Verbandes?"

	<u>%</u>
ja	76
nein	21
keine Antwort	3
(n=74)	<u>100</u>

Die Unzufriedenen kritisieren folgende Punkte:

	<u>%</u>
mangelnde Aktivität des Verbandes	8
unangemessene Aktivität	5
Standespolitik	6
keine Begründung	2
(n=74)	<u>21</u>

Man kann sicher nicht annehmen, daß 76 % der Befragten Verbandsmitglieder vollauf mit der Politik ihres Verbandes zufrieden sind, jedoch ist ein gewisser Schwellenwert nicht überschritten, über den hinaus sich klare Unzufriedenheit artikulieren würde. Mangelndes Interesse und Unkenntnis können auch dafür verantwortlich

sein, daß relativ wenig Kritik geübt wird. Trotz dieser Einschränkungen kann festgehalten werden, daß die meisten Verbandsmitglieder mit der Politik ihres Verbandes einverstanden sind.

Ein weiterer Hinweis darauf, wie weit die Mitglieder ihren Verband anerkennen, ergibt sich aus der Zusammenhangsanalyse. Sprechen die Verbandsmitglieder ihrem Verband ein ausdrückliches Vertretungsrecht zu? Von den Verbandsmitgliedern fühlen sich 63 % von der ULA vertreten und 33 % von einem Einzelverband der ULA. Nur 4 % der Verbandsmitglieder sind mit ihrem Verband so unzufrieden, daß sie sich nicht vertreten fühlen. Die meisten Verbandsmitglieder meinen also, daß ihre Interessen ausreichend vom Verband vertreten werden und legitimieren den Verband, nach außen hin als Vertreter ihrer Gruppeninteressen aufzutreten.

Ein Drittel der ULA-Mitglieder fühlt sich nicht vom Dachverband, sondern von den jeweiligen Einzelverbänden vertreten. Das läßt darauf schließen, daß sie sich eher mit dem Einzelverband solidarisch fühlen als mit dem Gesamtverband. Hierfür bieten sich mehrere Erklärungen an. Wenn vor allem betriebsnahe und branchenspezifische Probleme anstehen, werden sich die Mitglieder vor allem am Einzelverband orientieren. Die verschiedenen Mitgliedsverbände sind sehr unterschiedlich strukturiert, haben verschiedene Entwicklungen durchgemacht, und es bestehen differenzierte Probleme. Die Ziele und die Richtung der Politik der Einzelverbände müssen zwangsläufig divergieren. Wenn die Mitglieder sich eher mit dem Einzelverband solidarisch fühlen, kann das auch bedeuten, daß sie mit der Politik der Gesamtorganisation nicht einverstanden sind.

Wenn die Solidarität der Verbandsmitglieder unterstellt werden soll, muß geprüft werden, ob sich eine "Gesinnung der Gemeinschaft" feststellen läßt. Wenn die Verbandsmitglieder ein relativ einheitliches Selbstverständnis haben und ein eigenes Gruppenbewußtsein, wäre das ein Hinweis darauf, daß eine solche Gesinnung vorliegt.

Selbstbild

Mitgliedschaft keine Einordnung Zuordnung Zwischenst.

kein Mitglied	14 %	45 %	41 % /100
Berufsverbandsmitglied	13 %	40 %	47 % /100
ULA-Mitglied	5 %	22 %	72 % /100

(n = 305)

Die meisten ULA-Mitglieder sehen sich selbst in einer Zwischenstellung zwischen Kapital und Arbeit. Sie haben damit gegenüber den übrigen Leitenden ein ausgeprägteres Gruppenbewußtsein. Die Bereitschaft zur Solidarität untereinander wird bei ihnen am größten sein.

2.3.1.2 Aktivität

Um über die Aktivität im Interessenverband Aufschlüsse zu erzielen, wäre eingehende Verhaltensforschung notwendig gewesen. Im Rahmen unserer Untersuchung konnten die Leitenden nur nach ihrer Selbsteinschätzung gefragt werden.

"Würden Sie sich als aktives oder als passives Verbandsmitglied bezeichnen?"

	<u>%</u>
aktiv	24
passiv	76
(n = 74)	<u>100</u>

Diese Selbsteinschätzung kann als relativ präzise angesehen werden, da es für die Leitenden sicher nichts Anstößiges bedeutet, zuzugeben, daß sie nur ein passives Verbandsmitglied sind. Diese Tatsache paßt zu gut in die Dramaturgie des Rollenverhaltens der Leitenden, wobei dem Hinweis auf den ständigen Zeitmangel ein bedeutendes Gewicht zukommt. Überlastung kann jederzeit als Entschuldigung und Rechtfertigung angeführt werden. Ein knappes Viertel der Verbandsmitglieder engagiert sich nach eigenem Selbstverständnis also aktiv für den

Verband. In ihrem gruppenbezogenen Selbstbild unterscheiden sie sich deutlich von den übrigen Verbandsmitgliedern: 89 % von ihnen sehen die Leitenden in einer Zwischenstellung als eigenständige Gruppe zwischen Kapital und Arbeit. Die passiven Mitglieder weisen demgegenüber zu einem Anteil von 66 % dieses Selbstbild auf und ordnen sich dafür eher dem Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerflügel zu.

Wenn die aktiven Mitglieder als Kerngruppe angesprochen werden sollen, muß ihr Selbstverständnis am ehesten der Gruppennorm entsprechen.¹⁾

Die aktiven Verbandsmitglieder haben also ein ausgeprägteres Gruppenbewußtsein als die übrigen Mitglieder und entsprechen damit besser der Verbandsideologie vom dritten Faktor. Es ist also anzunehmen, daß die Einschätzung der eigenen Aktivität, die die Befragten vornehmen, durchaus gültig ist und dem tatsächlichen Verhalten entspricht.

In ihrer Solidarität gegenüber dem Verband unterscheiden sich die aktiven Mitglieder deutlich von den passiven. Die aktiven Mitglieder haben weniger an der Verbandspolitik zu kritisieren und sind eher mit ihrem Verband zufrieden. Wenn sie zusätzliche Erwartungen an den Verband richten, geht es ihnen nicht so sehr um die eigenen Interessen als vielmehr um die Interessen des Verbandes selbst. So fordern sie eine bessere Gesellschaftspolitik des Verbandes, verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und einen größeren Beitrag zur Entwicklung der Solidarität unter den Leitenden. Sie sind also auf Präsentation und Wirkung des Verbandes nach außen bedacht. Die Forderung, daß sich der Verband um Mitbestimmung kümmern solle, wird von den aktiven Mitgliedern nicht gestellt. Die aktiven Mitglieder identifizieren sich stärker mit der offiziellen Verbandspolitik.

1) vergl.: Homans, Georg C., Theorie der sozialen Gruppe, 5. Aufl., Köln-Opladen, 1970, S.151 f

2.3.2 Teilnahmemotivation

2.3.2.1 Beitrittsmotive

Das Spektrum möglicher Motive, die dazu bewegen können, einem Interessenverband beizutreten, ist sicher breit gefächert. Für den Versuch, die Organisationsbereitschaft und Aktivitätsbereitschaft der Mitglieder ihrer Intensität nach zu messen, genügt eine grobe Einteilung der Motive. Um den Befragten eine konkrete Situation ins Gedächtnis zurückzurufen, wurde nach den Beitrittsmotiven gefragt, was andererseits natürlich eine gewisse Einschränkung bedeutet.

"Was war der konkrete Anlaß für Sie, in den Verband einzutreten?"

	<u>%</u>
Werbung	3
grundsätzliche Bejahung	14
spezielle Leistungen des Verb.:	
a. politische	2
b. wirtschaftliche	3
sonstige	1
(n = 305)	23 %

Die Antwortkategorien lassen sich versuchsweise in eine Rangfolge bringen. Die "grundsätzliche Bejahung" könnte als Ausweichfloskel interpretiert werden, wenn man sie den Antworten gegenüberstellt, die auf spezielle Leistungen des Verbandes verweisen. Eine Überprüfung dieser Vermutung, daß sich die Beitrittsmotive gewichten lassen, wird durch die Zusammenhangsanalyse mit dem Selbstverständnis der Befragten möglich.

Wenn die Mitglieder auf spezielle Leistungen des Verbandes hinweisen, zeigen sie ein ausgeprägtes Gruppenbewußtsein und weisen den Leitenden deutlicher eine Zwischenstellung zu, als die übrigen Mitglieder. Die Richtung des Zusammenhangs ist nicht eindeutig anzugeben, da es sich hier wohl um eine reversible Beziehung handelt.

Im Selbstverständnis und Gruppenbewußtsein ist wahrscheinlich das eigentliche Grundmotiv zu sehen. Der Zusammenhang zwischen Verbandsmitgliedschaft und gruppenhaftem Selbstbild ist unverkennbar. Die aktiven Mitglieder weisen ein besonders ausgeprägtes und einheitliches Selbstverständnis auf.

Selbstbild

Aktivität der Mitgliedschaft	keine Einordnung	Zuordnung	Zwischenstellung der Gruppe
kein Mitglied	14 %	43 %	43 % /100
passives Mitglied	5 %	29 %	66 % /100
aktives Mitglied	6 %	5 %	89 % /100

(n = 305)

2.3.2.2 Erwartungen an den Verband

Fragt man die Verbandsmitglieder, welche Vorteile sie sich davon versprechen, daß sie organisiert sind, erhält man relativ stereotype Antworten. Vor allem "Interessenvertretung" wird genannt, aber auch konkrete Vorteile wie "fachliche und wirtschaftliche Kontakte". Mit diesen Antworten läßt sich nicht allzuviel anfangen. In ihren Interessen unterscheiden sich die Verbandsmitglieder nicht wesentlich von den übrigen Leitenden, sie betonen jedoch stärker kollektive Forderungen wie "Beteiligung an der Entscheidungsfindung", und "Verbesserung der Information über die Politik des Unternehmens". Sie legen weniger Wert auf materielle Absicherung als ihnen ihr eigener Verband unterstellt.

Die Mitglieder der ULA zeigen im allgemeinen ein ausgeprägteres Mitbestimmungsinteresse als die übrigen Leitenden. Wie schon dargelegt stellen die aktiven Mitglieder jedoch keine Mitbestimmungsforderungen. Wandel in der Zielsetzung und der Politik der Verbände ist also eher durch die Randgruppen unter den Mitgliedern zu erwarten als durch den kleinen Kreis der aktiven Mitglieder und Funktionäre.

3. Ursachen und Bedingungen der Organisations- bereitschaft

3.1 Empirisches Vorgehen

In den beiden letzten Kapiteln ist die Einstellung der leitenden Angestellten zur inner- und überbetrieblichen Interessenorganisation, die Bereitschaft zur Organisierung und Aktivierung dargestellt worden. Nach dieser Systematik soll auch hier verfahren werden, wo es darum geht, in der Zusammenhangsanalyse aufzuzeigen, unter welchen Bedingungen und aus welchen Gründen diese Einstellungen und Intentionen zustandekommen.

Die Einstellungsvariablen weisen untereinander hohe Zusammenhänge auf: Wenn die Befragten allgemein eine positive Einstellung zur kollektiven Vertretung haben, sprechen sie sich auch für die Einrichtung einer betrieblichen Interessenvertretung aus und sind relativ häufig bereit, Verbandsmitglied zu werden und sich im Sprecherausschuß aktiv zu beteiligen. Die positive Einstellung zur Interessenorganisation ist eine wichtige Voraussetzung für die individuelle Organisations- und Aktivitätsbereitschaft.

Die Einstellung zu einzelnen Verbänden und zu innerbetrieblichen Vertretungsmöglichkeiten ist zwar in Verbindung zu sehen mit der grundsätzlichen Einstellung zur kollektiven Vertretung, aber es muß gefragt werden, ob die Einstellung zu einer konkreten Organisation nicht auch von anderen Faktoren beeinflusst wird. Es ist z.B. zu vermuten, daß die Leitenden, die den Gewerkschaften ablehnend gegenüberstehen, möglicherweise die ULA als Interessenvertretung befürworten. Um die Möglichkeit, über die Einstellung zu einzelnen Interessenvertretungen Zusätzliches zu erfahren, nicht zu vergeben, soll am Schluß dieses Kapitels gesondert darauf eingegangen werden.

Die Hypothesen zur Organisationsbereitschaft besagten, die Organisationsbereitschaft steige mit der Ausprägung der Interessen, mit der Abnahme der Möglichkeiten individueller Interessenvertretung und mit der Intensität kollektiver Orientierungen. Eine Überprüfung der ersten Hypothese kann relativ leicht unternommen werden, indem Zusammenhänge zwischen den Interessen und Forderungen der Befragten und ihren Einstellungen zur Interessenorganisation, sowie ihrer Organisations- und Aktivitätsbereitschaft geprüft werden.

Für die zweite Hypothese mußte eine Operationalisierung vorgenommen werden. Wenn die Befragten nach den formalen Kriterien Positionshöhe, Unterschriftsberechtigung und Gehalt eher in den mittleren Rängen der Hierarchie angesiedelt werden können, soll angenommen werden, daß für sie die Möglichkeiten individueller Interessenvertretung geringer sind als für die Leitenden in den oberen Positionen. Wichtiger sind jedoch die Kriterien: Kontakt zur Unternehmensleitung und Verfügung über Entscheidungsmacht, die präzisere Rückschlüsse darauf zulassen, ob für die Befragten eine kollektive Vertretung wirkungsvoller sein wird als eine individuelle, bzw. ob diese überhaupt noch möglich ist.

Die dritte Hypothese, die für Organisationsbereitschaft kollektive Orientierung voraussetzt, ist eine Sammelhypothese. Es muß in der bivariaten Analyse untersucht werden, ob für die Aktivierung der positiven Einstellung zur Interessenorganisation Orientierungen und Ideologien zusätzliche Motive sein können. Das Selbstverständnis, die Gruppenideologie der leitenden Angestellten könnte eine solche einstellungsrelevante Orientierung sein, wenn es darum geht, sich zu organisieren oder sich in der Interessenorganisation zu aktivieren. Auf den Einfluß der Interessenorganisationen auf solche Orientierungen

und Einstellungen muß besonders achtgegeben werden. Bestehende Interessenorganisationen können nicht nur Sozialisationswirkungen und ideologischen Einfluß haben. Wenn die kollektive Interessenvertretung besonders erfolgreich ist, wird sie für den Einzelnen u.U. effektiver erscheinen.

Über die Rahmenhypothesen hinaus ist auf weitere Zusammenhänge zu achten. Es ist zu vermuten, daß besonderen Zielgruppen unter den Befragten, z.B. den Angehörigen der technisch wissenschaftlichen Intelligenz besondere Einstellungen zur Interessenorganisation zuzurechnen sind. Die Hypothesen stecken also nur den Rahmen ab, sollen aber nicht besagen, daß nicht von vorneherein Überraschungen eingeplant waren.

3.2 Überprüfung der Hypothesen

3.2.1 Ausprägung der Interessen und Einstellung zur Interessenorganisation

3.2.1.1 Einheitlichkeit der Interessen

Die Hypothese, daß die positive Einstellung zur Interessenorganisation mit der Dringlichkeit der Interessen wächst, läßt sich in dieser allgemeinen Form nicht halten. Die Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse weisen aus, daß die Organisations- und Aktivitätsbereitschaft der Befragten variiert, ohne daß Anzahl und Nachdrücklichkeit der Forderungen dafür eine Rolle spielen. Es lassen sich keine Zusammenhänge nachweisen zwischen den allgemeinen Interessen der Befragten und ihrer Einstellung zur kollektiven Vertretung.

Auch die Vermutung, daß vor allem das Interesse an sozialer Absicherung und Statusangst zur Organisation motiviere, erweist sich angesichts des vorliegenden Datenmaterials als falsch. Die Privilegierten unter den Befragten unterscheiden sich in ihrer Einstellung zur Interessenorganisation nicht von den Übrigen.

Diejenigen, die auf die Erhaltung und das Wachstum des Unternehmens bedacht sind, zeigen sich ebenso aufgeschlossen für eine kollektive Interessenvertretung der leitenden Angestellten. Also auch wenn die Ziele der leitenden Angestellten mit den Unternehmenszielen korrespondieren, halten sie eine eigene Interessenvertretung für notwendig.

Die überwiegend positive Einstellung zur kollektiven Interessenvertretung kann demnach nicht mit allgemein erhöhtem Interessenbewußtsein erklärt werden.

Die Verbände und die innerbetriebliche Interessenorganisation können sich auf einen Vorschub an Wohlfühlen stützen, ohne daß die Dringlichkeit einer Interessenvertretung durch nachdrücklich geäußerte Interessen besonders hervorgehoben wird.

Weitere Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse verstärken diese Thesen. Die subjektive Zufriedenheit der Befragten steht in keinem erkennbaren Zusammenhang mit ihrer Organisationsbereitschaft. Zufriedenheit bekunden zu müssen, gehört zwar zur Rolle des leitenden Angestellten, trotzdem ist dieses Ergebnis bemerkenswert. Nicht nur die unzufriedenen Leitenden halten eine Interessenvertretung für notwendig.

Nach der These Olsons war zu erwarten, daß die Ausprägung der Interessen für die Organisations- und Aktivitätsbereitschaft nicht relevant ist. Die These "Organisationsbereitschaft steigt c.p. mit der Weckung des Gruppeninteresses" ¹⁾ läßt sich weder nach rationalen Überlegungen noch nach dem empirischen Befund halten.

Daß jedoch der Aspekt der Einheitlichkeit der Interessen hierbei zum Tragen kommt, beweisen die Zusammenhänge zwischen dem Interesse an einheitlichen Regelungen und den Einstellungen zur Organisation.

1) Buchholz, E., a.a.O., S. 91

Wenn die Befragten für die einheitliche Regelung von Gehalt, Spesen, Kranken- und Unfallversicherung, Nebentätigkeiten und Veröffentlichungen eintreten, sind sie besonders an einer innerbetrieblichen Vertretung interessiert. Auch das Bewußtsein, daß die Kollegen ähnliche Interessen haben, beeinflußt die Einstellung zur Interessenorganisation.

Denken ihre Kollegen genauso?	Interessen, so einheitliche, daß ein Vertretungsorgan möglich?		
	ja	nein	
viele	73 %	27 %	100 %
wenige denken genauso	45 %	55 %	100 %

(n = 305)

Nicht die individuell empfangene Dringlichkeit der eigenen Interessen beeinflußt die Einstellung zur kollektiven Vertretung, sondern die Überzeugung, daß diese Interessen sich kollektiv regeln lassen. Das Bewußtsein, daß auch die Kollegen ähnliche Interessen haben, verstärkt den Wunsch nach einer kollektiven Vertretung.

3.2.1.2 Relevanz der Mitbestimmungsinteressen für die Einstellung zur Interessenorganisation

Das Interesse an Mitbestimmung muß gesondert betrachtet werden, denn es weist hohe Zusammenhänge mit der Organisationsbereitschaft der Befragten auf. Je deutlicher Mitbestimmungsinteressen artikuliert werden, desto eher haben die Befragten eine positive Einstellung zur überbetrieblichen Interessenvertretung.

"Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion" ausreichend?	"Halten Sie eine überbetrieb- liche Interessenvertretung für erforderlich?"		
	ja	nein	
nein	82 %	18 %	100 %
ja, aber	75 %	25 %	100 %
ja	44 %	56 %	100 %

(n = 305)

Vor allem, wenn die Befragten Mitbestimmungsforderungen stellen, halten sie eine überbetriebliche Interessenvertretung für erforderlich.

Dieser Zusammenhang ist noch stärker ausgeprägt, wenn es um die Einstellung zur innerbetrieblichen Interessenorganisation geht.

"Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion" ausreichend?	Interessen so einheitlich, daß ein Vertretungsorgan möglich?		
	ja	nein	
nein	85 %	15 %	100 %
ja, aber	73 %	27 %	100 %
ja	44 %	56 %	100 %

(n = 305)

Wenn die Befragten ihre derzeitigen "Mitbestimmungschancen" im Unternehmen für unzureichend halten, wollen sie eine eigene innerbetriebliche Interessenvertretung institutionalisieren.

Eine der Ausgangshypothesen lautete, es werden diffuse Mitbestimmungsforderungen gestellt. Mitbestimmung der leitenden Angestellten ohne Institutionalisierung einer eigenen innerbetrieblichen Interessenvertretung wäre sinnlos. Die Antworten der Leitenden zeugen von der Einsicht in diesen Zusammenhang.

Offensichtlich ist die Motivation durch das Interesse an Mitbestimmung für eine Interessengruppierung gewichtiger als die Motivation durch Statusangst. Die Hypothese, daß kollektive Beeinträchtigung eher zur Gruppenbildung führt als kollektive Selbstsicherheit, kann also nicht aufrechterhalten werden, sondern muß im Falle der leitenden Angestellten fast in das Gegenteil verkehrt werden. Die kollektive Selbstsicherheit, die sich in dem Anspruch der ohnehin privilegierten leitenden Angestellten auf Mitbestimmung äußert, motiviert sie vor allem, eigenen Interessenorganisationen positiv gegenüberzustehen.

3.2.2 Chancen individueller Vertretung

3.2.2.1 Relevanz für die Einstellung zur Interessenvertretung

Es muß angenommen werden, daß die Chancen individueller Interessenvertretung mit der Positionshöhe steigen, wenn eine größere Freiheit in der Erfüllung der Arbeitsaufgabe und in der sozialen Rolle unterstellt werden kann (s.o.). Diese Chancen individueller Durchsetzungsmöglichkeiten lassen sich nicht nur anhand der formalen Kriterien: Positionshöhe, Unterschriftsberechtigung und Gehalt bestimmen, sondern vor allem an den Kriterien: Kontakt zur Unternehmensleitung und Ausstattung mit Entscheidungsmacht. Alle diese Merkmale korrelieren untereinander in hohem Maße, so daß es auch von daher legitim ist, sie zusammenhängend zu interpretieren. Die Einstellung zur Interessenorganisation wird positiver ausfallen, wenn die Befragten relativ wenig Möglichkeiten haben, ihre Interessen individuell durchzusetzen. Das heißt, wenn sie kaum Kontakt zur Unternehmensleitung haben und wenig persönliche Entscheidungsfreiheit, müßten die leitenden Angestellten eher bereit sein, sich zu organisieren.

Billigt man den Leitenden in der Nähe der übrigen Angestellten eine objektiv andere Interessenlage zu als den Leitenden in den Spitzenpositionen, muß man annehmen, daß sie unterschiedliche Motivation haben, ihre Interessen kollektiv durchzusetzen. Es darf vermutet werden, daß die Leitenden, die nur noch sehr partielle Unternehmerfunktionen ausüben, sich weniger dem Dilemma der leitenden Angestellten ausgesetzt sehen und eher bereit sind, eindeutig Stellung zu beziehen. Auch qualifizierte Arbeit ist tendenziell der Parzellierung ausgesetzt.¹⁾ Je weniger individuellen Freiheitsspielraum der Einzelne in seinem Arbeitsbereich hat, desto eher wird er einer kollektiven Interessenvertretung gegenüber aufgeschlossen sein.²⁾

Diese Hypothesen lassen sich aufgrund des vorliegenden Erhebungsmaterials halten. Die Darstellung der Zusammenhänge soll für die einzelnen Kriterien, die Chancen individueller Interessenvertretung anzeigen, einzeln vorgenommen werden.

Die Positionshöhe der Befragten ist ein zu grobes Meßinstrument, als daß sich hier gültige Zusammenhänge nachweisen ließen. Das formale Kriterium der Unterschriftsberechtigung erweist sich für die Zusammenhangsanalyse jedoch als ein brauchbares Instrument.

Je weniger formale Zeichnungsberechtigung die Befragten haben, desto eher sind sie betrieblicher und verbandlicher Organisation gegenüber positiv eingestellt.

1) vergl.: Beckenbach, a.a.O., S. 214

2) vergl.: Caplow, Theodore, Soziologie der Arbeit, Meisenheim am Glan, 1958, S. 175

Unterschrifts- Halten Sie eine überbetriebliche
berechtigung Interessenvertretung für notwendig?

	ja	nein	
Prokura	65 %	35 %	100 %
Handlungsvollmacht	65 %	35 %	100 %
für die eigene			
Abteilung	77 %	23 %	100 %
keine	84 %	16 %	100 %

(n = 305)

Je umfassendere Zeichnungsvollmachten die Befragten haben, desto weniger sind sie an Interessenverbänden interessiert.

Für die Einstellung zur innerbetrieblichen Interessenorganisation lassen sich die gleichen Tendenzen ablesen. Durch die Hereinnahme des Gesichtspunktes der Einheitlichkeit der Interessen ist jedoch eine kleine Abweichung festzustellen. Die Leitenden, die überhaupt keine Zeichnungsberechtigung haben, sind sich nicht mehr so sicher, daß alle Interessen der Leitenden so einheitlich seien, daß man sie in einem Vertretungsorgan wahrnehmen könnte. Dieser Umschlag der Meinungstendenz läßt auf mögliche Spaltungstendenzen schließen.

Für die Einstellung zur innerbetrieblichen Vertretung sind Differenzierungen nach dem Gehalt der Befragten vorzunehmen.

Gehalt Interessen so einheitlich, daß ein Vertretungsorgan möglich?

	ja	nein	
20-50000 DM	80 %	20 %	100 %
50-65000 DM	68 %	32 %	100 %
über 65000 DM	54 %	46 %	100 %

(n = 305)

Je höher das Gehalt der Befragten, desto weniger sind sie an einem innerbetrieblichen Vertretungsorgan interessiert.

Wenn die Leitenden engen Kontakt zur Unternehmensleitung haben, stehen sie den Interessenverbänden relativ ablehnend gegenüber. Je weniger Kontakt sie mit der Unternehmensleitung haben, desto eher halten sie eine eigene Interessenvertretung für notwendig, desto eher orientieren sie sich dabei an der ULA oder gewerkschaftlich. Eine ständische Vertretung kommt für sie nicht in Betracht.

Kontakt zur Unternehmensleitung
und Einstellung zur Interessenorganisation

Kontakt zur Halten sie eine überbetriebliche
Unternehmensleitung Interessenvertretung für notwendig?

	ja	nein	
täglich	59 %	41 %	100 %
wöchentlich	64 %	36 %	100 %
monatlich	72 %	28 %	100 %
seltener	79 %	21 %	100 %
kein Kontakt	97 %	3 %	100 %

(n = 305)

Wenn die Befragten in engem Kontakt mit der Unternehmensleitung stehen, stehen sie auch der innerbetrieblichen Interessenvertretung vorbehaltlicher gegenüber als ihre Kollegen, die keine Möglichkeit haben, auf direkten oder informellen Wegen ihre individuellen Interessen durchzusetzen. So lehnen 21 % derjenigen, die täglich mit der Unternehmensleitung zu tun haben, eine innerbetriebliche Vertretung der leitenden Angestellten grundsätzlich ab; unter denjenigen, die keinen Kontakt zur Unternehmensleitung haben, zeigen dagegen nur 2 % diese ablehnende Haltung. Die Einstellung

zur betrieblichen Interessenvertretung orientiert sich also deutlich an den Chancen individueller Interessendurchsetzung.

Wenn die Leitenden nach ihrer Meinung mit unzureichenden Kompetenzen ausgestattet sind, stehen sie kollektiver Interessenvertretung aufgeschlossen gegenüber.

Die Leitenden, die in vielen Fällen Alleinentscheidungsbefugnis haben, interessieren sich weniger für eine Interessenorganisation als diejenigen, die über weniger Entscheidungsmacht verfügen. Vor allem die Einstellung zur innerbetrieblichen Interessenorganisation variiert mit den tatsächlichen Entscheidungsmöglichkeiten. Je weniger die Befragten an der Besetzung einer untergeordneten Position und bei der langfristigen Planung ihres Arbeitsbereichs beteiligt sind, desto eher wollen sie eine kollektive Vertretung.

Im ganzen variiert die informale Beteiligung deutlicher mit diesen Einstellungen als die formale Beteiligung. Für viele Leitende trifft die Beteiligung an Entscheidungen qua "Leistung und Funktion" nicht mehr zu.

3.2.2.2 Relevanz für die Organisationsbereitschaft

Fragt man nach Beitrittsabsichten und Mitgliedschaft, liegt die Quote der Organisationsbereiten jeweils unter dem Anteil der positiven Einstellung zum Verband. Ein Zeichen dafür, daß vielleicht nicht nur passive Organisationsbereitschaft gemessen wird, sondern auch Rückschlüsse auf die tatsächliche Organisationsbereitschaft zulässig sind.

Im ganzen lassen sich als Bedingung für die Organisationsbereitschaft die gleichen Zusammenhänge nachweisen wie für die Einstellung zur Interessenorganisation. Eine Vertiefung der Zusammenhänge läßt sich z.T. sogar feststellen. Wenn die Einstellung zur

Interessenvertretung handlungsrelevant werden soll, wenn also Beitrittsabsichten geäußert werden, müssen die Motive noch gravierender sein als für die allgemeine Einstellung zur Organisation.

Wenn die Befragten kaum Kontakt zur Unternehmensleitung haben, sind sie zum großen Teil bereits organisiert oder äußern Beitrittsabsichten. Dagegen sind die Leitenden, die in ständigem Kontakt zur Unternehmensleitung stehen, überwiegend nicht organisationswillig.

Für die Bereitschaft zum Verbandseintritt ist die Positionshöhe der Befragten relevant. Je höher die Befragten in der betrieblichen Hierarchie stehen, desto weniger sind sie bereit, sich in einem Interessenverband zu organisieren.

Positionshöhe	Beitrittsabsichten?				
	Mitgl.	ja	nein	grunds.	Ablehnung
Linie II	25 %	31 %	16 %	27 %	100%
Linie III	26 %	42 %	18 %	13 %	100%
Linie IV	49 %	41 %	8 %	3 %	100%
Stab II-III	28 %	33 %	22 %	17 %	100%
Stab IV-V	64 %	26 %	5 %	5 %	100%

(n = 305)

In den unteren Bereichen sind 90 % der Befragten als potentiell organisationswillig anzusehen. Dabei spielt die Zugehörigkeit zu Stab und Linie grundsätzlich keine Rolle. Unter den Stabsmitgliedern sind mehr organisierte, die Leitenden in den unteren Linienpositionen sind dagegen für einen möglichen Verbandseintritt sehr ansprechbar. Das Organisationspotential der Interessenverbände setzt sich vor allem aus den Leitenden zusammen, die sich ihres Status' am wenigsten sicher sein können. Sie haben nicht mehr die Möglichkeit, ihre Interessen individuell durchzusetzen oder die Chance, in Spitzenpositionen vorzustoßen und sind von daher

zu kollektiver Interessenorganisation eher bereit. Auch für die Verbandsmitglieder läßt sich nachweisen, daß sie in der Regel relativ schlechte Möglichkeiten haben, ihre Interessen individuell durchzusetzen. Sie haben weniger Kontakt zur Unternehmensleitung als die Nicht-Mitglieder und weniger Möglichkeiten zur Alleinentscheidung in ihrem Arbeitsbereich, sowie weniger Entscheidungsbefugnis nach außen.

Organisationsbereit sind vor allem die Leitenden, deren betrieblicher Status und deren Möglichkeiten individueller Durchsetzung sich tendenziell denen der übrigen Arbeitnehmer annähern. Wenn kollektive Interessenvertretung wirkungsvoller ist, sind die leitenden Angestellten auch bereit, sich zu organisieren und in einen Interessenverband einzutreten.

3.2.2.3 Relevanz für die Aktivitätsbereitschaft

Auch für die Bereitschaft, sich in der Interessenorganisation aktiv zu beteiligen, lassen sich Zusammenhänge aufweisen, die darauf hindeuten, daß vor allem diejenigen sich engagieren wollen, die ihre Interessen am besten kollektiv vertreten können. Wenn die Befragten unzureichende Kompetenzen haben, und relativ wenig Beteiligung an Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich, sind sie eher bereit, sich als Sprecher ihrer Interessenvertretung wählen zu lassen als die übrigen Leitenden.

Bei der Aktivitätsbereitschaft sind auch individuelle Motive zu berücksichtigen. So kann der Status eines Sprechers durchaus eine Statusverbesserung bedeuten. Die Motivation, sich aktiv zu beteiligen, ist besonders groß, wenn mit einer Funktionärsposition ein Statuszuwachs verbunden ist.¹⁾

Im ganzen ist der Zusammenhang zwischen den Chancen individueller Interessendurchsetzung und der Aktivitätsbereitschaft geringer als der Zusammenhang zur

1) Vergl. Schütte, a.a.O., S. 472

Organisationsbereitschaft. Aktivitätsbereitschaft setzt offensichtlich auch persönliche, eher psychologisch bedingte Einstellungen voraus und läßt sich nicht allein mit rationalen Überlegungen begründen.

3.2.3 Kollektive Orientierung

3.2.3.1 Relevanz des Selbstverständnisses für die Organisationsbereitschaft

Nach den Eingangshypothesen ist zu vermuten, daß dem Selbstverständnis eine entscheidende Bedeutung für die Gruppenbildung und die organisatorische Mobilisierung zukommt.

Zwischen dem Selbstbild der Befragten und den Einstellungen zur inner- und überbetrieblichen Interessenorganisation läßt sich jedoch kein signifikanter Zusammenhang feststellen. Das heißt, die Einstellung zur Interessenvertretung variiert bei den Befragten, ohne daß sich nach dem Kriterium des Selbstverständnisses besondere Gruppierungen feststellen ließen.

Wie läßt sich erklären, daß die Einstellung zur Interessenorganisation nicht mit dem Selbstverständnis variiert, sondern nur die Organisations- und Aktivitätsbereitschaft? Man hätte vermuten dürfen, daß die leitenden Angestellten, die sich der Arbeitgeber- oder der Arbeitnehmerseite zuordnen oder ihre Gruppe nicht für einheitlich halten, eine weniger positive Einstellung zu einer eigenen kollektiven Interessenvertretung hätten. Diese Erwartung bestätigt sich nicht. Das Selbstverständnis und die Einstellung zur Interessenorganisation stehen relativ unvermittelt nebeneinander, ohne daß eine deutliche Beziehung zu erkennen wäre. Auch die Befragten, die die leitenden Angestellten nicht als eigenständige Gruppe sehen, wollen genauso wie die übrigen Befragten eine kollektive Interessenvertretung.

Vielleicht versprechen sich auch diejenigen, die die leitenden Angestellten zuordnen oder für heterogen halten, einiges von der Institutionalisierung eigener Interessenvertretungen. Die positive Einstellung ist eher als ein Ausdruck abwartenden Wohlwollens zu verstehen und weniger als eine engagierte Überzeugung.

Ein deutlich gruppenbezogenes Selbstverständnis weisen dagegen die Leitenden auf, die Beitrittsabsichten äußern. Sie ordnen die leitenden Angestellten als eigenständige Gruppe zwischen den Faktoren Kapital und Arbeit ein. Für die Aktivierung des handlungsrelevanten Teils der Einstellung zur Interessenorganisation sind zusätzliche ideologische Voraussetzungen notwendig. Selbstverständnis und ideologisch bedingte kollektive Orientierungen können alternativ zu den Effektivitätsüberlegungen die individuelle Organisationsbereitschaft beeinflussen. Die Bereitschaft zum Eintritt in einen Verband ist bei denjenigen eher ausgeprägt, die ein eigenständiges Gruppenbewußtsein haben.

Selbstbild	Selbstverständnis u. Organisationsbereitschaft				
	Beitrittsabsichten?				
	Mitglied	ja	nein	grundsätzl. Abl.	
keine Einordnung	20 %	34 %	31 %	14 %	100 %
Zuordnung	27 %	38 %	18 %	17 %	100 %
Zwischenstellung der Gruppe der leitenden Ang.	42 %	35 %	10 %	12 %	100 %

(n = 305)

Drei Viertel der Leitenden, die für sich eine Zwischenstellung in Anspruch nehmen, sind bereit, sich zu organisieren, bzw. haben den Schritt schon vollzogen.

Die totale Ökonomisierung der Bedingungen der Organisationsbereitschaft und Aktivitätsbereitschaft, wie Olson sie vorschlägt, ist sicher zu einseitig. Es widerspricht rein ökonomischer individueller Rationalität, sich für eine Interessenorganisation zu engagieren, für die Erreichung eines kollektiven Gutes, das ohnehin allem Leitenden zugutekommt, wenn Absprachen über Sozialleistungen erreicht werden. Individuelle Überzeugungen und Vorstellungen können genauso wichtige Motive sein, sich zu beteiligen, wie ökonomisch rationale Überlegungen. Ökonomische Rationalität hat auch nur den Charakter einer Ideologie. Handlungsleitende Orientierungen und Einstellungen gehorchen verschiedenen Rationalitäten. Die empirischen Ergebnisse sind auch ein Indikator dafür, daß Einstellung zur Interessenorganisation und Organisationsbereitschaft so wie sie hier gefaßt sind, unterschiedliche Grade der Organisationsbereitschaft anzeigen. Während die positive Einstellung zur Interessenorganisation in der Nähe der latenten Organisationsbereitschaft zu verorten ist, gehen die Indikatoren für Aktivitätsbereitschaft und Beitrittsabsichten über die Messung von passiver Organisationsbereitschaft hinaus und lassen Rückschlüsse auf mögliches Verhalten zu.

3.2.3.2 Relevanz für die Aktivitätsbereitschaft

Auch für die Aktivitätsbereitschaft im Sprecher-ausschuß ist das Selbstverständnis und Gruppenbewußtsein von Bedeutung. Je eher der Einzelne seiner Gruppe eine Zwischenstellung zwischen den Faktoren Kapital und Arbeit zuweist, desto eher ist zu erwarten, daß er auch bereit ist, sich in seinem Sprecherausschuß zu engagieren.

So meinen 65 % derjenigen, die bereit sind, sich als Sprecher wählen zu lassen, daß die leitenden Angestellten eine eigenständige Gruppe zwischen den Fronten seien.

Diejenigen, die nicht dieses gruppenbezogene Selbstverständnis aufweisen, wollen sich dagegen nur selten engagieren. Die Eigenideologie kann also ein zusätzliches Motiv für die individuelle Aktivitätsbereitschaft sein.

Eine kausale Zurechnung der beiden Einstellungen kann mit einiger Berechtigung versucht werden. Es ist zu vermuten, daß die Eigenideologie, das Selbstbild, die Bereitschaft zum Engagement beeinflusst und nicht umgekehrt. Die gleiche Überlegung läßt sich auch für die Organisationsbereitschaft anstellen. Wenn das Selbstverständnis der Befragten im Zusammenhang stände mit ihrer Einstellung zur Interessenorganisation, könnten diese Einstellungen auch im Sinne gleichzeitigen Erscheinens interpretiert werden, da sowohl die Einstellung zur Interessenorganisation das Selbstbild beeinflussen kann als auch umgekehrt. Dieser Zusammenhang zwischen Einstellung und Selbstverständnis liegt jedoch nicht vor. Nur diejenigen unter den Befragten, die bereit sind, sich zu engagieren und zu beteiligen, zeichnen sich durch ein gruppenhaftes Selbstverständnis aus. Es kann angenommen werden, daß die Gruppenideologie zum Engagement motiviert. Daß die Aktivitätsbereitschaft ihrerseits das Selbstbild beeinflussen könnte, erscheint unlogisch, vor allem, wenn man den leitenden Angestellten rationales Denken unterstellt.

3.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Hypothesen zur Organisations- und Aktivitätsbereitschaft lassen sich nicht vollständig bestätigen. Wie anhand der dargestellten Ergebnisse deutlich wird, ist zwar die Einstellung zur Interessenorganisation in Zusammenhang zu sehen mit der Ausprägung der Interessen, nicht aber die Organisationsbereitschaft.

Es ist für die Analyse des Erhebungsmaterials wichtig, zu unterscheiden zwischen der Einstellung zur Interessenorganisation und der Organisations- und Aktivitätsbereitschaft. Zwar konnte nachgewiesen werden, daß zwischen der Einstellung und der Organisationsbereitschaft Zusammenhänge bestehen, doch sind diese Zusammenhänge nicht so gravierend, daß positive Einstellung zur Interessenorganisation schon als Organisationsbereitschaft interpretiert werden darf. Wenn die Befragten eine grundsätzlich aufgeschlossene Haltung zur kollektiven Vertretung zeigen, sind sie überdurchschnittlich oft auch bereit, Beitrittsabsichten zu äußern und sich als Sprecher wählen zu lassen doch müssen für sie offensichtlich zusätzliche Motive zur Einsicht in die eigene Interessenlage hinzukommen.

Diese zusätzlichen Motive sind hier versuchsweise als alternative Orientierungen vorgestellt. Die Orientierung an ökonomischer Rationalität, die Überlegung, daß eine kollektive Vertretung wirkungsvoller ist als eine individuelle Interessenvertretung, kann ebenso die endgültige Entscheidung, Mitglied zu werden, beeinflussen wie die Überzeugung, daß die leitenden Angestellten eine einheitliche Gruppe seien und daß für die Selbständigkeit der Gruppe und die Interessen der leitenden Angestellten etwas getan werden müsse.

Für die Aktivitätsbereitschaft kommen sicherlich noch andere Einflußfaktoren hinzu, die erst festgestellt werden müssen. Die Bereitschaft zum Eintritt in einen Interessenverband, dessen Ideologie man bereits teilt, ist eher mit dem Selbstverständnis zu begründen als die Bereitschaft, sich als Sprecher zu engagieren. Für eine eingehendere Beschäftigung mit dem Phänomen der Organisations- und Aktivitätsbereitschaft kann diese Untersuchung nur erste Hinweise geben. Wenn erfaßt werden soll, wie es im Einzelfall zu der Bereitschaft kommt, sich aktiv beteiligen und beitreten zu

wollen, müßte eine eingehende Untersuchung der Motive vorgenommen werden. Die indirekte Rekonstruktion der Motive, die hier mit der Zusammenhangsanalyse versucht wurde, ist sicher nicht ausreichend, obwohl man nicht zu optimistisch sein sollte, alle relevanten Motive von den Befragten selbst erfahren zu können. Da die Organisationssoziologie in der Systemtheorie eine neue Identität gefunden hat, müßte sich vielleicht die Verbändetheorie stärker mit der Organisationsbereitschaft befassen. Die Probleme der Aktivitätsbereitschaft sind sicher breiter gestreut, da sie in den verschiedensten Bereichen auftauchen.

Festzuhalten bleibt, daß die Gruppeninteressen der Beteiligten, die den Organisationszweck darstellen, nicht ausreichen, um zu erklären, warum der Einzelne bereit ist, sich zu engagieren. Erst wenn weitere Interessen des Betroffenen befriedigt werden können, z.B. individuelle Statusinteressen, ist die Voraussetzung dafür gegeben, daß die positive Einstellung zur Interessenorganisation tatsächlich handlungsrelevant wird.

3.3 Weitere Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse

3.3.1 Ausbildungsstand und Einstellung zur Interessenorganisation

Zwischen dem Ausbildungsstand der leitenden Angestellten und ihrer Einstellung zu Interessenorganisationen lassen sich unterschiedliche Zusammenhänge aufzeigen.

Vor allem, wenn es um die Einstellung zur überbetrieblichen Interessenvertretung geht, erweist sich die Ausbildung als ein entscheidendes Kriterium. Ein Drittel der Befragten, die von der Hochschule kommen, halten eine überbetriebliche Interessenvertretung grundsätzlich nicht für notwendig. Dieser Meinung ist dagegen nur ein Fünftel der Leitenden mit praktischer Ausbildung und ein Viertel derjenigen, die eine Fach-

schule absolviert haben. Zum einen prädestiniert eine besonders qualifizierte Ausbildung dazu, Interessenvertretungen abzulehnen, zum anderen findet die ULA gerade unter den Akademikern die meisten Anhänger. In der Untersuchung waren 32 % der Akademiker Mitglied in der ULA, 18 % der Fachschulabsolventen und nur 4 % derjenigen, die eine praktische Ausbildung haben. Der ULA hängt weitgehend das Image an, ein Akademikerverband zu sein. Bis vor einigen Jahren nahm der VAA nur Naturwissenschaftler auf. Diese Erfahrungen spiegeln sich in den Einstellungen der Leitenden.

Für die Organisations- und Aktivitätsbereitschaft spielt die Ausbildung der Befragten keine Rolle. Also streut die Bereitschaft, sich tatsächlich zu aktivieren, nicht nach dem Merkmal Ausbildung.

Die allgemeine Einstellung zur Interessenorganisation, die Überzeugung, daß eine kollektive Interessenvertretung notwendig sei, ist jedoch bei denjenigen weniger ausgeprägt, die eine besonders qualifizierte Ausbildung haben. Die Korrelationen mit dem Merkmal akademischer Titel weisen ähnliche Zusammenhänge aus.

Es können widersprüchliche Erklärungsansätze verwendet werden: "Je"geistiger"der Beruf und je individualistischer die Berufsangehörigen, desto weniger werden sie sich organisieren lassen."¹⁾ Je qualifizierter die Ausbildung, desto eher werden Autonomieansprüche gestellt und desto eher kann es Interessenkonflikte geben,²⁾ desto größere Organisationsbereitschaft kann angenommen werden.

Schon an dem mißglückten Versuch, hier eindeutige Zusammenhänge zu finden, wird deutlich, daß es sich hier um komplizierte Einflußsysteme handelt und daß es eine unzulässige Vereinfachung bedeutet, einen einfachen Zusammenhang zwischen qualifizierter Ausbildung und organisationswilligen Einstellungen feststellen zu wollen. Viele andere Faktoren spielen in diese Beziehung hinein, z.B. die Art der Ausbildung, die Fach-

1) Schmitt, a.a.O.

2) vergl.: Hartmann, Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., ZRP 88

richtung, die Sozialisationswirkungen, die die Funktion haben können, Wissenschaftler zu produzieren oder Manager.

3.3.2 Fachliche Orientierung

3.3.2.1 Relevanz für die Einstellung zur Interessenorganisation

Als Angehörige der technisch-wissenschaftlichen Intelligenz sollen hier die Leitenden angesprochen werden, die eine technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung haben. Auch die Merkmale Arbeitsbereich und Struktur der Mitarbeiter können zur Analyse herangezogen werden. Die Stabszugehörigkeit ist kein brauchbares Datum, denn die Grenzen zwischen Stab und Linie verwischen durch Job-Rotation und Job-Enrichment vielfach, "Stab und Linie werden austauschbar".¹⁾ Es kann also nicht davon ausgegangen werden, daß die Techniker und Naturwissenschaftler vor allem in der Forschung und im Stab eingesetzt werden.

Die hohen Zusammenhänge zwischen den Variablen Fachrichtung, Arbeitsbereich und Struktur der Mitarbeiter lassen es zu, daß sie unter den analytischen Gesichtspunkten der technisch wissenschaftlichen Intelligenz zusammengefaßt werden.

Die Zugehörigkeit zur technisch wissenschaftlichen Intelligenz ist einstellungsrelevant vor allem, wenn es um die überbetriebliche Interessenvertretung geht. Der innerbetrieblichen kollektiven Vertretung der leitenden Angestellten stehen die Naturwissenschaftler und Ingenieure nicht anders gegenüber als die übrigen Befragten auch.

Wenn die Problematik der Einheitlichkeit der Interessen angesprochen wird, werden die Naturwissenschaftler und Ingenieure etwas skeptischer gegenüber den Möglichkeiten kollektiver Interessenvertretung eingestellt, als nach ihrer grundsätzlichen Einstellung zu

1) Ehrhard, Klaus, in: Der leitende Angestellte, Heft 5, 1970

erwarten wäre. Sie sehen vielleicht besonders deutlich die Probleme, die sich aus der heterogenen Zusammensetzung der Gruppe der leitenden Angestellten ergeben. Andererseits wollen die Befragten, die in den Bereichen Produktion und Forschung tätig sind, besonders gern ein einheitliches betriebliches Vertretungsorgan für alle leitenden Angestellten institutionalisiert sehen. Es ist anzunehmen, daß es sich hierbei vor allem um Mitglieder der technisch wissenschaftlichen Intelligenz handelt, denn Befragte aus dem kaufmännischen Bereich oder aus der Personalabteilung haben deutlich abweichende Meinungen. Die Tatsache, daß nicht die Fachrichtung für die Einstellung zur innerbetrieblichen Interessenvertretung determinierende Kraft hat, sondern die Zugehörigkeit zum technisch-wissenschaftlichen Arbeitsbereich sollte nicht überinterpretiert werden, ist jedoch des Nachdenkens wert. Eine Erklärung ist vielleicht darin zu sehen, daß die Naturwissenschaftler und Ingenieure, die Karriere gemacht haben, also eher in der Verwaltung anzutreffen sind, der einheitlichen innerbetrieblichen Interessenvertretung vorbehaltlicher gegenüberstehen und mit ihrer Einstellung die Stärke des zu erwartenden Zusammenhanges neutralisieren.

Zur überbetrieblichen Interessenvertretung haben die Angehörigen der technisch wissenschaftlichen Intelligenz eine deutlich positive Einstellung. Während 42 % der Wirtschaftswissenschaftler eine überbetriebliche Interessenvertretung für überflüssig halten, sind nur 25 % der Ingenieure und 21 % der Naturwissenschaftler dieser Meinung. Einfluß von Verbandsideologien, die gerade im Bereich des VAA nicht unterschätzt werden dürfen, ist anzunehmen. Während in der Haltung gegenüber der innerbetrieblichen Interessenvertretung vielleicht eher die grundsätzliche Einstellung zur Interessenvertretung zum Tragen kommt, ist die Haltung gegenüber der überbetrieblichen Organisation deutlich geprägt von der Einstellung zu bestimmten Interessen-

verbänden. Da 27 % der Nicht-Akademiker eine überbetriebliche Interessenvertretung für überflüssig halten, ist die Abweichung in den Einstellungen der Wirtschaftswissenschaftler vor allem erklärungsbedürftig.

Die Leitenden, die eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung haben, sind nicht professionell gebunden, sie sind vielmehr darauf programmiert, im Unternehmen Karriere zu machen, sind aufstiegsorientiert und an hierarchische Denkweise gewöhnt.¹⁾

Die Identifikation mit dem Unternehmen ist am größten, wenn Aufstiegschancen bestehen, persönliche Macht vorhanden ist und wenn es keine anderen Quellen der Identifikation gibt.²⁾ Die Frage, ob Wirtschaftswissenschaftler tatsächlich bessere Aufstiegschancen haben, ist dabei irrelevant. Wichtig ist allein die Berufs-ideologie.

Die Wirtschaftswissenschaftler haben nicht die Möglichkeit, sich an den "Naturwissenschaften" oder "der Technik" zu orientieren, ihr Orientierungspunkt ist das Unternehmen und unsere Wirtschaftsverfassung.

Demgegenüber orientiert sich der "professional"³⁾ eher an Fachkompetenz und Autonomie. "Mobility aspirations are seen as antithetical to the true values of a profession"⁴⁾.

Geringe Mobilitätschancen gehören zu den Faktoren,

1) vergl.: Golder, Ritti, a.a.O., S. 489

2) Brown, Michael E., "Identification and Some Conditions of Organisative Involvement", in: Administrative Science Quarterly 1965, S. 346

3) "The job of the Professional is technical based on systematic knowledge or doctrine acquired only through long prescribed training. The professional man adheres to a set of professional norms."

Wilensky, Harold L., The Professionalization of Everyone? in: Journal of Sociology, Bd.70, 1964, S.138

4) Goldner, Ritti, a.a.O., S.490

die die Intensität und Schärfe von Konflikten beeinflussen können.¹⁾ Gerade die Leitenden, die von ihrer Ausbildung und Tätigkeit her nicht auf Mobilität ausgerichtet sind, sind am ehesten bereit, sich zu organisieren. Sie empfinden ihre Interessenlage am deutlichsten und sehen nicht die Möglichkeit, durch individuellen Aufstieg ihre Position zu verbessern.

Auch wenn eine innerbetriebliche Interessenvertretung bereits vorhanden ist, gehören die Techniker und Naturwissenschaftler zu denjenigen, die sich am ehesten aktivieren wollen.

3.3.2.2 Relevanz für die Organisationsbereitschaft

Der Teil der Befragten, der der technisch wissenschaftlichen Intelligenz zuzurechnen ist, zeigt sich eher organisationsbereit als die übrigen Leitenden. Die Naturwissenschaftler und Ingenieure sind zum großen Teil bereits organisiert oder äußern Beitrittsabsichten, so daß im ganzen ein sehr hohes Organisationspotential bei den Naturwissenschaftlern sichtbar wird. Nur knapp die Hälfte der Wirtschaftswissenschaftler ist als organisationsbereit anzusehen, während es bei den Naturwissenschaftlern sogar 84 % sind.

1) Dahrendorf, Konflikt, a.a.O., S. 38

Fachrichtung	Fachrichtung u. Organisationsbereitschaft Beitrittsabsichten?				
	Mitgl. ja	nein	grundsätzl. Abl.		
kein Studium	25 %	50 %	15 %	10 %	/100 %
Wirtschafts- u. Sozialwissen- schaften	9 %	40 %	26 %	25 %	/100 %
Ingenieur- wissenschaften	30 %	44 %	15 %	11 %	/100 %
Naturwissenschaf- ten	72 %	12 %	7 %	9 %	/100 %

(n = 305)

Leider konnten für die Zusammenhangsanalyse die Fachrichtungen nur zu groben Kategorien zusammengefaßt werden. Trotzdem ist ablesbar, daß die Leitenden, die man als Angehörige der technisch wissenschaftlichen Intelligenz bezeichnen könnte, eher organisationsbereit sind als die übrigen Leitenden; unter ihnen sind auch die meisten ULA-Mitglieder anzutreffen.

Da auch die Nicht-Akademiker aufgeführt sind, ergibt sich eine Kontrollmöglichkeit, wieviel der Abweichungen sich mit der Hypothese erklären läßt, daß die technisch-wissenschaftliche Intelligenz eine Sondergruppe bilde. Auch in diesen Ergebnissen fällt nicht so sehr die erhöhte Organisationsbereitschaft der Naturwissenschaftler ins Auge als die auffällig abwartende Haltung der Wirtschaftswissenschaftler. Die Einstellung zur Interessenorganisation und die Organisationsbereitschaft der Befragten läßt sich also nicht allein mit dem Hinweis auf die technisch wissenschaftliche Intelligenz abtun. Schließlich unterscheiden sich die Nichtakademiker in ihrer Organisationsbereitschaft nicht wesentlich von den Naturwissenschaftlern und Ingenieuren. Ob die Nichtakademiker als Kontrollgruppe gelten können, kann nicht eindeutig entschieden werden, da nur einige

von ihnen bereits Verbandsmitglieder sind. Möglicherweise ist die Einstellung zu einer Interessenvertretung der leitenden Angestellten bei ihnen auch von Statushoffnungen geprägt. Oben wurde darauf hingewiesen, daß vor allem die Fachschulabsolventen organisationswillig sind. Vielleicht verbindet sich gerade für diese Gruppe mit der Mitgliedschaft in einem eigenständigen Interessenverband der leitenden Angestellten der Wunsch nach Aufwertung der eigenen Ausbildung. Da Naturwissenschaftler in vielen Bereichen automatisch als Leitende gelten, mag dieser Gesichtspunkt durchaus eine Rolle spielen. Auch für die Zugehörigkeit zu den Arbeitsbereichen, in denen vorzugsweise Ingenieure und Naturwissenschaftler beschäftigt werden, lassen sich Zusammenhänge mit der Organisationsbereitschaft nachweisen.

Arbeitsbereich	Arbeitsbereich u. Organisationsbereitschaft				
	Beitrittsabsichten?				
	Mitgl.	ja	nein	grunds.Abl.	
Kaufm.	18 %	41 %	23 %	18 %	/100 %
Produktion	45 %	35 %	10 %	10 %	/100 %
F+E	61 %	23 %	9 %	7 %	/100 %
Verwaltung	25 %	48 %	14 %	13 %	/100 %
Personal	21 %	29 %	24 %	26 %	/100 %

(n = 305)

Die Befragten aus den Bereichen Forschung und Entwicklung und Produktion sind am ehesten organisationsbereit. Hier sind auch die meisten Verbandsmitglieder anzutreffen. Geringe Organisationsbereitschaft ist bei den Leitenden aus dem Personalbereich und dem kaufmännischen Bereich festzustellen. Die Personalleute sind wahrscheinlich wegen ihrer besonderen Funktion so zurückhaltend.

3.3.2.3 Relevanz für die Aktivitätsbereitschaft

Die Ingenieure und Naturwissenschaftler sind zum großen Teil bereit, sich als Sprecher ihrer Interessenvertretung wählen zu lassen.

Fachrichtung	Fachrichtung und Aktivitätsbereitschaft Bereitschaft zur Wahl als Sprecher?			
	ja	vielleicht	nein	
kein Studium	45 %	21 %	34 %	/100 %
Wirtschaftswissenschaftler	25 %	17 %	58 %	/100 %
Ingenieure	62 %	12 %	26 %	/100 %
Naturwissenschaftler	49 %	29 %	22 %	/100 %

(n = 155)

Unter den Naturwissenschaftlern sind also 78 % potentiell bereit, sich für die eine Interessenorganisation zu engagieren. Die Ingenieure stehen ihnen dabei kaum nach.

Will man die Nicht-Akademiker als Vergleichsgruppe betrachten, liegen sie mit ihrer Aktivitätsbereitschaft etwa zwischen den Wirtschaftswissenschaftlern und den Angehörigen der technisch wissenschaftlichen Intelligenz. Während die Zusammenhänge zwischen der Einstellung zur Interessenorganisation und zur Organisationsbereitschaft genauso den Wirtschaftswissenschaftlern und ihrer abweichenden Meinung zugerechnet werden konnten, ist hier ein erster Hinweis darauf, daß die Mitglieder der technisch wissenschaftlichen Intelligenz besondere Einstellungen und besondere Handlungsintentionen aufweisen.

3.3.3 Ausstattung mit Interessenorganisationen

3.3.3.1 Relevanz für die Einstellung zur Interessenorganisation

Für die grundsätzliche Einstellung zur innerbetrieblichen Interessenorganisation der Leitenden ist es irrelevant, ob sie bereits einen eigenen Sprecher-ausschuß haben. Man hätte vermuten können, daß die Befragten aus einem solchen Unternehmen eine positive Einstellung zur Interessenvertretung hätten, in dieser allgemeinen Form ist das jedoch nicht der Fall. Wenn die Befragten einen eigenen Sprecherausschuß haben, stehen sie ihm zwar positiver gegenüber als die Übrigen, zeichnen sich aber nicht durch die verstärkte Überzeugung aus, daß die Interessen so einheitlich seien, daß man sie in einem Vertretungsorgan wahrnehmen könne. Offensichtlich kommt dem Kriterium der Einheitlichkeit der Interessen besondere Bedeutung zu. Auch wenn die Leitenden einen eigenen Sprecherausschuß bekommen, ändert sich ihre Meinung über die Einheitlichkeit der Interessen nicht. Vor allem in Großunternehmen setzen sich die Leitenden sehr heterogen zusammen. Die Sozialisationswirkungen des Sprecherausschusses, zur Homogenität der subjektiven Interessen beizutragen, sind begrenzt. Eine spätere Spaltung der Gruppe der leitenden Angestellten ist von daher nicht auszuschließen.

Der Teil der Befragten, der sich nicht an den Sprecher-ausschuß wenden will, ist auch in verstärktem Maße gegen eine einheitliche innerbetriebliche Interessenvertretung eingestellt.

Für die Einstellung zur überbetrieblichen Interessenvertretung ist jedoch von Bedeutung, ob die Befragten in ihrem Unternehmen bereits Sprecherausschüsse hatten oder nicht.

Die Einstellung zur überbetrieblichen Interessenvertretung ist weitgehend abhängig von den Informationen über die Möglichkeiten verbandlicher Organisation. Diejenigen, die eine Interessenvertretung nicht für notwendig halten, sind zum großen Teil (37 %) nicht über die Verbände informiert. Der größte Teil von ihnen spricht konsequenterweise auch keinem Verband ein Vertretungsrecht zu. Auch der Informationsstand derjenigen, die sich für eine ständige Vertretung aussprechen, ist sehr schlecht, 41 % von ihnen haben keinen Überblick über alternative Möglichkeiten der Interessenvertretung. Diese Zusammenhänge zum Informationsstand lassen darauf schließen, daß die Leitenden weniger eine Interessenvertretung grundsätzlich befürworten, sondern den bestehenden Organisationen, vor allem der ULA, positiv gegenüberstehen.

Wenn die Befragten in ihrem Unternehmen bereits einen Sprecherausschuß haben und Erfahrungen mit der innerbetrieblichen Interessenvertretung sammeln konnten, sind sie auch eher von der Notwendigkeit einer überbetrieblichen Interessenvertretung überzeugt.

Vorhandensein eines Sprecherausschusses
und Einstellung zur überbetrieblichen
Interessenvertretung

Besteht ein Sprecherausschuß?	Halten Sie eine überbetriebliche Interessenvertretung für notwendig?		
	ja	nein	
ja	92 %	8 %	/100 %
nein	51 %	49 %	/100 %

(n = 305)

Das Votum für eine überbetriebliche Interessenvertretung fällt überwältigend hoch aus, wenn die leitenden Angestellten eine eigene innerbetriebliche Interessenvertretung haben. Sicher spielt die Einsicht eine Rolle,

daß viele Interessen und Ziele nur auf überbetrieblicher Ebene durchgesetzt werden können und daß der Sprecherausschuß eine Anbindung an einen übergreifenden Interessenverband braucht.

Die leitenden Angestellten, die einen Sprecherausschuß haben, können auch sicher Erfahrungen machen, wie weit die Möglichkeiten betrieblicher Interessenvertretung reichen. Wenn Forderungen nach der rechtlichen Absicherung des Sprecherausschusses gestellt werden, sind sich die Befragten zweifellos darüber im klaren, daß dies nur auf gesetzgeberischem Wege geschehen kann. Eine Lobby im politischen Raum ist dazu ebenso notwendig wie ein einheitliches Programm.

3.3.3.2 Relevanz für die Organisationsbereitschaft

Wenn die leitenden Angestellten schon eine innerbetriebliche Interessenvertretung haben, sind sie auch eher bereit, einem Interessenverband beizutreten.

Vorhandensein eines Sprecherausschusses u. Organisationsbereitschaft Beitrittsabsichten?

Spa vorhanden?	Mitgl.	Ja	Nein	Grunds.Ablehn.	
Ja	50 %	36 %	8 %	6 %	/100%
Nein	18 %	35 %	24 %	23 %	/100%

(n = 305)

Aus der Tabelle wird deutlich, daß die Leitenden, die mit einem Sprecherausschuß ausgestattet sind, überdurchschnittlich hohe Organisationsbereitschaft aufweisen. Der größte Teil von ihnen ist bereits Verbandsmitglied. Nur 14 % von ihnen ziehen einen Beitritt in einen Interessenverband nicht in Erwägung oder stehen der Interessenorganisation grundsätzlich ablehnend gegenüber.

Versprechen sich die Leitenden von der Wirksamkeit der Interessenverbände so viel, daß hier Effektivitätsüberlegungen allein ausschlaggebend sein könnten für die Bereitschaft, in den Verband einzutreten? Offensichtlich kommen ideologische Überzeugungen und die Wirkung der Eigenideologien der Verbände und Sprecherausschüsse hinzu. Neben der Vertretung ist auch die Formung von Gruppeninteressen eine wichtige Funktion von bestehenden Interessenorganisationen.¹⁾ So ist es nicht verwunderlich, wenn gerade in den Bereichen, wo starke Interessenvertretungen bestehen, besonders einheitliche Meinungen angetroffen werden. Gerade die Bedingungen einer innerbetrieblichen Organisation sind der Herausbildung einheitlicher Meinungen besonders förderlich. "Es ist wahrscheinlich, daß die sozialisationsfördernden Wirkungen einer Gewerkschaftumso prägnanter sein dürften, je kleiner und überschaubarer sie für den Einzelnen ist."²⁾ Die Steuerungsfunktion der Verbände darf dabei nicht übersehen werden. Sie liefern die passende Ideologie, woran sich die Leitenden und die Sprecher orientieren können. Die Verbandsideologie hat für die Mitglieder vor allem die Funktion, ihre Rolle zu bestimmen.³⁾ Das Vorhandensein einer spezifischen Interessenlage reicht für die Gruppenbildung nicht aus. Zu den strukturellen Bedingungen müssen exogene Einflüsse hinzukommen,⁴⁾ z.B. gruppenhafte Erwartungen von außen oder die gezielte Politik eines Verbandes. Für die Aktivitätsbereitschaft läßt sich dagegen dieser Zusammenhang nicht nachweisen. Die Bereitschaft,

1) Vergl.: Hondrich, Die Ideologien, a.a.O., S.14

2) Vergl.: Schmidtke, a.a.O., S.69

3) Vergl.: Hondrich, Die Ideologien, a.a.O., S.148 ff

4) vergl.: Buchholz, E.W., a.a.O., S.72

sich im Sprecherausschuß aktiv zu beteiligen, ist sogar bei den nicht-organisierten leitenden Angestellten größer als bei den Verbandsmitgliedern. Das Potential an Aktivitätsbereitschaft ist vielleicht bei den Verbandsmitgliedern stärker ausgeschöpft als bei den übrigen Befragten. In der Regel setzten sich die Sprecher und die Arbeitskreise aus Verbandsmitgliedern zusammen.

3.3.4 Abweichende Einstellungen gegenüber den verschiedenen Interessenorganisationen

Wenn die Leitenden sich für die Möglichkeiten einer kollektiven Interessenvertretung entschieden, hatten sie dabei, wie aus den Antworten hervorging, vor allem die eigenständigen Interessenvertretungen, die ULA und die Sprecherausschüsse im Auge. Es lohnt sich also, noch einmal nachzufragen, ob sich aus der Zusammenhangsanalyse neue Gesichtspunkte gewinnen lassen, wenn die Einstellung zum Betriebsrat und zu den Gewerkschaften direkt zur Diskussion gestellt wird. Gibt es Teilgruppen unter den leitenden Angestellten, die den Vertretungsorganen der Gesamtarbeitnehmerschaft positiver gegenüberstehen als die übrigen und die möglicherweise bereit sind, sich gewerkschaftlich zu orientieren?

Es ist 40 % der Befragten bekannt, daß sich die Gewerkschaften auch um die Interessen der leitenden Angestellten kümmern wollen. Vor allem die jüngeren Leitenden sind darüber informiert, daß die Gewerkschaften auch die Leitenden in die Vertretung der Gesamtarbeitnehmerschaft einbeziehen wollen. Daß diese Kenntnis altersspezifisch ist, läßt sich auch anhand des Dienstalters der Befragten feststellen.

Trotz dieses Informationsvorsprungs weisen die Jüngeren unter den Befragten keine abweichenden Einstellungen gegenüber den Gewerkschaften auf. Es muß also angenommen werden, daß der Informationsstand für die Ein-

stellung zu den Gewerkschaften nicht von besonderer Bedeutung ist.

Die Einstellung zu den Gewerkschaften variiert mit dem betrieblichen Status der leitenden Angestellten. Die Befragten in den höheren Positionen berufen sich gegenüber den Gewerkschaften vor allem auf ihre Sonderstellung. Sie argumentieren, es sei formal ausgeschlossen, sich an die Gewerkschaften zu wenden. Sie sind sich ihrer herausgehobenen Stellung sicher, daß sie eine kausale Begründung, warum sie sich nicht an die Gewerkschaften wenden würden, erst garnicht für notwendig halten.

Die Leitenden in den mittleren Rängen der Hierarchie nennen unter allen Teilgruppen am ehesten ideologisch geprägte Vorbehalte. In den unteren Rängen nennen die Befragten, wenn sie sich in Stabspositionen befinden, häufig "Interessenkollision" als Begründung, und wenn sie sich in Linienposition befinden, formale Begründungen.

Die Ausbildung der Befragten ist für ihre Einstellung zur Gewerkschaft von Bedeutung. Vor allem die Nichtakademiker und auch die Wirtschaftswissenschaftler geben ideologische Einstellungen zu erkennen.

Das wichtigste Ergebnis der bivariaten Analyse zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen den organisatorischen Voraussetzungen und der Einstellung zur Gewerkschaft. Wenn die Leitenden in einem Verband oder Sprecherausschuß organisiert sind, zeigen sie kaum noch ideologisch geprägte Vorbehalte gegenüber den Gewerkschaften.

Mitgliedschaft u. Einstellung zur Gewerkschaft

Mitgliedschaft	Ideologisch geprägte Einstellung zur Gewerkschaft	/übrige Einstellungen	
ULA-Mitglied	5 %	95 %	/100%
Mitglied in Berufsverbänden	20 %	80 %	/100%
keine Mitgliedschaft	24 %	76 %	/100%

(n = 305)

Hieraus läßt sich folgern: in dem Maße, wie die Leitenden eigene Interessenvertretungen bekommen, wird sich auch ihre Einstellung zur Gewerkschaft neutralisieren und weniger durch ideologisch geprägte Vorstellungen bestimmt sein.

Die Zusammenhangsanalyse zeigt, daß diejenigen, die ideologisch geprägte Vorbehalte gegenüber den Gewerkschaften haben, am ehesten (42 %) eine Interessenvertretung für überflüssig halten. Dieser Zusammenhang läßt sich sowohl in Bezug auf die Einstellung zur innerbetrieblichen als auch zur überbetrieblichen Interessenorganisation feststellen.

Vor allem die Einstellung zur Gewerkschaft wird also geprägt von der grundsätzlichen Haltung gegenüber jeglicher Interessenorganisation.

Aus der Zusammenhangsanalyse läßt sich bestätigen, daß kein Anlaß besteht zu der Vermutung, die leitenden Angestellten könnten in der Zukunft stärker bereit sein, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Gerade die jüngeren unter den Befragten haben trotz ihrer besseren Kenntnis keine abweichende Einstellung zu den Gewerkschaften. Der oft heraufbeschworene Linksrutsch unter den jüngeren hochqualifizierten Angestellten konnte also nicht festgestellt werden.

Für die Einstellung zum Betriebsrat lassen sich ähnliche Zusammenhänge nachweisen. Das überraschendste Ergebnis ist hier die altersspezifische Einstellung zum Betriebsrat. Die jüngeren unter den Befragten äußern eher ideologisch gefärbte Vorbehalte gegenüber dem Betriebsrat als die älteren. Es ist verständlich, daß vor allem die älteren und mittleren Jahrgänge häufig rein formale Begründungen nennen, weil sie entweder Karriere gemacht haben oder sich aus Gewohnheit ihrer Sonderstellung sicher sind. Sie lassen nur zu 9 % ideologische Einstellungen zum Betriebsrat erkennen, dagegen meinen 23 % der unter 35jährigen, die Leitenden würden sich nicht an den Betriebsrat wenden, weil sie

weltanschauliche Grundsätze davon abhielten oder weil sie die Mitglieder des Betriebsrates nicht für qualifiziert halten. Da sich diese Antworten auf eine indirekte Frage bezogen, kann nicht von vorneherein ausgeschlossen werden, daß die Befragten hier ihre Einschätzung eines typischen leitenden Angestellten schilderten. Die Antworten könnten auch auf eine besonders ideologiebewußte Beobachtung der eigenen Gruppe schließen lassen. Dem läßt sich jedoch entgegenhalten, daß die jüngeren Leitenden sich auf andere Fragen hin nicht als besonders kritisch der eigenen Gruppe gegenüber erweisen und daß sie sich nicht häufiger als die übrigen Befragten dazu bekennen, durch die Organe der Arbeitnehmer vertreten zu werden.

Aus der Zusammenhangsanalyse zwischen den sozialstatistischen Variablen und der Einstellung zum Betriebsrat ist zu entnehmen, daß Leitende in den mittleren Rängen, in der Verwaltung und im kaufmännischen Bereich, Wirtschaftswissenschaftler vor allem, am ehesten tiefgreifende Vorbehalte gegenüber dem Betriebsrat äußern. Mit dieser ideologieverdächtigen Einstellung stimmt überein, daß gerade diese Leitenden sich auch am ehesten mit der Arbeitgeberseite identifizieren.

Aus der Zusammenhangsanalyse geht hervor, daß der Sprecherausschuß als formale Begründung vor allem von denjenigen genannt wird, die ihrem Selbstverständnis nach in Anspruch nehmen, eine eigenständige Gruppe zwischen Kapital und Arbeit zu sein.

Zu dem Hinweis auf die Rechtslage greifen vor allem die Leitenden in den oberen Rängen, die sich der unzweifelhaften Zuordnung unter das Betriebsverfassungsgesetz sicher sind.

Die Leitenden aus dem Personalbereich nennen häufiger als ihre Kollegen "Interessenkollision" als Begründung. Von daher ließe sich die These erhärten, daß es sich hierbei um eine besonders reflektierte Antwort handelt.

Die mit leicht ideologischer Vorbelastung versehenen Begründungen werden am ehesten dort gegeben, wo keine eigene Interessenvertretung der Leitenden besteht. Unter denjenigen, die einen Sprecherausschuß hatten, nannten 9 % der Befragten mangelnde Qualifizierung der Betriebsräte oder ideologische Grundsätze als Begründung, wo kein Sprecherausschuß bestand, waren es jedoch 26 %. Ein ähnlicher Zusammenhang läßt sich für die Verbandsmitgliedschaft nachweisen. Nur 4 % der ULA-Mitglieder geben diese Begründungen.

Als wichtige Anmerkung muß festgehalten werden, daß ideologisch geprägte Vorbehalte gegenüber dem Betriebsrat abnehmen, wenn die Leitenden eigene Interessenorganisationen haben. Die konkurrierende Interessenvertretung wird neutraler und sachlicher gesehen, wenn die Leitenden sich ihrer Eigenstellung sicher sind.

4. Konfliktbereitschaft

4.1 Kontext und Ausdruck von Konfliktbereitschaft

4.1.1 Intensität der Konfliktbereitschaft

4.1.1.1 Wahrnehmung von Konflikten

Mit diesem Kapitel beginnt kein thematisch neuer Aspekt. Das Ablösen der leitenden Angestellten von den Unternehmern, vom Topmanagement, kann sowohl als ein Prozeß gesehen werden, der über Gruppenbildung zur Organisation führt, als auch als ein Prozeß der Herausbildung von Konfliktparteien, der Manifestierung des Interessenkonfliktes und der Suche nach "Konfliktlösungen". Die Formierung zur Interessenpartei und zur Organisation bedeutet Manifestation von Konflikten.

Es wird im folgenden die Auskunft der Leitenden über ihr subjektives Konfliktverständnis dargestellt und ihre Bereitschaft, sich auch gegen Widerstand durchzusetzen. In dem hier gesteckten Rahmen geht es dabei vor allem um die Beziehung zwischen leitenden Angestellten und Unternehmern.

Von unserer Ausgangshypothese gehen wir mit der Erwartung an das Untersuchungsmaterial, daß sich die komplexen Konfliktbeziehungen nur sehr schwer fassen lassen werden.

Konfliktbereitschaft wird sich, wenn überhaupt, nur unter den Bedingungen eines spezifischen Konfliktbildes äußern.

Es stand zu erwarten, daß es sehr schwer sein würde, von den leitenden Angestellten Hinweise auf innerbetriebliche Konflikte zu erhalten.¹⁾ Organisationsinterne Konflikte werden nach Möglichkeit geleugnet, verdrängt, oder in das Schema der zulässigen Konfliktregelungsmechanismen gepreßt. Es ist nur in seltenen Fällen zu erwarten, daß ein leitender Angestellter Konflikte mit der Unternehmensleitung zugeben wird.

1) s.o., S.53

Sachdifferenzen und fachliche Meinungsverschiedenheiten werden oft nicht als Konflikte empfunden sondern als normale Arbeitsbedingungen. Auch über die Interessenkonflikte um Gehalt und Anstellungsbedingungen wird in der Regel nicht gesprochen; Gehälter und Sonderzulagen gelten oft noch als Tabu.

Es ist also zu erwarten, daß die leitenden Angestellten nur gravierende Differenzen, nicht aber kleine Meinungsverschiedenheiten nennen, wenn sie nach Konflikten gefragt werden.

Eigentlich müßten zusätzlich Methoden der empirischen Sozialforschung angewendet werden, um gültige Ergebnisse über das Konfliktbild, die Durchsetzungsbereitschaft und das Konfliktverhalten der Leitenden zu erhalten.

Wenn Forderungen gestellt werden, muß keine Einsicht in das Konfliktpotential der Interessen bestehen.

Wird nach der Gehaltsdifferenz zum Vorstand gefragt, so meinen 69 %, diese Differenz sollte geringer sein. Hier kann vielleicht daraus geschlossen werden, daß sich die Leitenden ungerecht behandelt fühlen.

Wenn an anderer Stelle 22 % der Befragten bekennen, daß sie die betriebsinterne Definition des leitenden Angestellten nicht kennen, muß ihnen zwangsläufig ein Teil ihrer Abhängigkeitssituation klar geworden sein. Direkte Konflikte abzufragen, ist uns nicht gelungen. Zwar geben 24 % der Befragten zu, sie hätten im letzten Jahr mit der Unternehmensleitung Meinungsverschiedenheiten gehabt, davon ist es jedoch nur in 7 % der Fälle zu einer offenen Auseinandersetzung gekommen, wobei in der Regel die Befragten selbst die Initiative ergriffen hatten. Nur für einen verschwindend kleinen Prozentsatz von 4 % waren Konflikte mit dem Vorgesetzten schon einmal ein Kündigungsgrund.

Organisationsinterne Konflikte sind mit den Methoden einer strukturierten Befragung nicht herauszubekommen. Die meisten Leitenden konnten sich nach eigener Aus-

kunft bisher auf die Abmachungen mit der Unternehmensleitung verlassen, nur 14 % waren manchmal enttäuscht. Unterstellt man grundsätzlich das Vorhandensein von Konflikten, lassen sich vermutlich gütigere Ergebnisse erzielen.

"Wenn Sie Schwierigkeiten mit der Unternehmensleitung hatten und diese sich nicht lösen ließen, was haben Sie dann unternommen?"

	<u>%</u>
Schwierigkeiten kamen nicht vor	49
Schwierigkeiten wurden gelöst	45
garnichts	3
habe gewechselt	3
	<u>100</u>

Es bestehen also in höherem Maße Konflikte als freiwillig zugegeben werden. Nur in seltenen Fällen übersteigt die Konfliktregelung den organisatorisch vorgegebenen Rahmen. Die Vermutung, daß organisationsinterne Konflikte nicht erfaßt werden können, hat sich bestätigt. Werden solche Konflikte zugegeben, dann nur in versachlichter und zugelassener Form.

Auch die Konflikte, die sich aus ihren Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Unternehmensorganisation ergeben (Mitgliedschaftskonflikte), sind bei den Leitenden kaum als solche akzeptiert. Sie gehen vielleicht von der für sie zufriedenstellenden Regelbarkeit dieser Konflikte aus.

"Welcher Meinung würden Sie am ehesten zustimmen?"

	<u>%</u>
Auf die Dauer wollen doch alle dasselbe: die Erhaltung und das Wachstum des Unternehmens	67
Jedem geht es in erster Linie nur darum, seine eigenen Interessen durchzusetzen	26
keine Antwort, keine Alternative	<u>6</u>
	100

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muß man berücksichtigen, daß die Erhaltung des Unternehmens zum Teil auch im eigenen Interesse gemeint sein kann. Zudem handelt es sich hier wahrscheinlich um ein Statement: Welcher leitende Angestellte kann schon zugeben, daß es ihm nicht um die Erhaltung und das Wachstum des Unternehmens ginge. Die indirekte Fragestellung darf sicher als Selbsteinschätzung gewertet werden, was auch die Ergebnisse der bivariaten Analyse zeigen. Im ganzen ist hier eher ein Bestandteil der Rolle des Leitenden abgefragt als die tatsächliche Konfliktwahrnehmung erfaßt worden.

Im Zweifelsfall müssen alle genannten Konflikte als individuell empfunden gelten. Allenfalls die hohe Übereinstimmung der Befragten in der Ansicht, daß die Gehaltsabstände zu den Vorstandsmitgliedern zu hoch seien, läßt darauf schließen, daß sie sich hier als Gruppe benachteiligt fühlen und nicht nur individuell.

In den Unternehmen, wo bereits Sprecherausschüsse bestanden, war noch am ehesten ein Hinweis auf kollektive Konflikte zu finden. So meinte ein Viertel der Befragten in diesen Unternehmen, daß der Sprecherausschuß nicht ausreichend durch die Unternehmensleitung informiert wird. Auch ihre Einschätzung der Außenprobleme des Sprecherausschusses läßt darauf schließen, daß sie einen Interessenkonflikt zwischen ihrem Anliegen, eine wirksame Interessenvertretung zu haben, und der Politik der Unternehmensleitung sehen. Wenn die Leitenden darauf hinweisen, daß der Sprecherausschuß kein echtes Druckmittel besitze, ist sicher davon auszugehen, daß sie Konflikte und Schwierigkeiten sehen, sowohl in Bezug auf die Anerkennung des Sprecherausschusses als Konfliktregelungsorgan als auch in Bezug auf die Durchsetzung ihrer übrigen Interessen, deren Verwirklichung sie in Gefahr sehen, wenn nicht wirksame Druckmittel ihren Forderungen Nachdruck verschaffen können. Erst wenn eigene Inter-

essenvertretungen bestehen, sehen die leitenden Angestellten ihre Konflikte gegenüber der Unternehmensleitung als gruppenspezifisch an.

4.1.1.2 Individuelle Konfliktbereitschaft

Grundsätzlich ergeben sich bei der Messung von Konfliktbereitschaft die gleichen Probleme wie bei dem Versuch, Konflikte festzustellen, mit der Einschränkung, daß die individuelle Einstellung zu Konflikten nicht so sehr vordefiniert und normiert ist wie das Verhalten. Dafür müssen andererseits genau wie bei der Erfassung von Organisationsbereitschaft grundsätzliche Bedenken geltend gemacht werden. Die Einstellung zu Konflikten kann nur bedingt als Prädiktor für tatsächliches Verhalten gelten.

Unter diesen Einschränkungen läßt sich die Stärke der Konfliktbereitschaft relativ gut messen, einmal anhand verschiedener Einstellungsausprägungen, zum anderen anhand der Abstufung verschiedener Einstellungen. Es sind unterschiedliche Stimuli verwendet worden: "Behinderung der Kooperation", "Bündnis gegen den Vorstand", "offener Konflikt und Streik". Durch die Verwendung dieser Stimuli läßt sich eine ordinale Einordnung der Antwortdaten versuchen.

Ob es sich um individuelle oder kollektive Konfliktbereitschaft handelt, kann erst mittels der bivariaten Analyse entschieden werden. Konfliktbewußtsein kann aus individueller Konflikt- und Aufstiegsbereitschaft resultieren oder aus der Einsicht in kollektive Handlungsmöglichkeiten und Interessen.

Es entspricht durchaus dem Klischee vom dynamischen Manager, daß er sich durchsetzen und behaupten kann. Hier geht es jedoch nicht darum, zu erfassen, wie dynamisch und konfliktbereit der einzelne leitende Angestellte seine Arbeitsaufgabe erfüllt. Durchsetzungsfähigkeit gegenüber den eigenen Mitarbeitern und Kollegen im Wettbewerb um Karriere und Einfluß

stehen hier nicht zur Diskussion. Hier soll die Bereitschaft des Einzelnen, für seine eigenen Interessen zu kämpfen, erfragt werden. Für die Interessen der eigenen Abteilung oder um der Sache willen zu kämpfen, ist allgemein anerkannt, obwohl es Fälle gibt, wo sich der Einsatz für die Abteilung mit dem Verfolgen der eigenen Karriere verbindet. Diese Überschneidungen der Ziele und Interessen scheinen gerade für die leitenden Angestellten besonders typisch zu sein. Wenn auf individuelle Konfliktbereitschaft abgehoben werden soll, muß also klar sein, daß es um die eigene Sache geht und nicht um die Aufgabe. Zudem muß berücksichtigt werden, daß es viele Möglichkeiten gibt, die eigenen Interessen zu verfolgen. Nicht die Konfrontation wird die Regel sein, sondern Einflußnahme auf verschiedenen Wegen. Wenn Einflußstrategien und -grundlagen diskutiert werden, bleibt "expert power" selten außer acht.¹⁾ Durch geschickte Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen kann z.B. viel Einfluß ausgeübt werden. Wenn es um die Arbeitnehmerinteressen geht, kann vielleicht die gute Beziehung zur Unternehmensleitung dazu beitragen, die eigenen Ziele zu verwirklichen. Die Möglichkeiten individueller Interessendurchsetzung sind vielfältig. Im Hinblick auf das eigentliche Ziel, kollektive Konfliktbereitschaft zu messen, ist es an dieser Stelle vor allem wichtig, zu erfassen, ob der Einzelne bereit ist, es auf eine Konfrontation ankommen zu lassen.

1) Vergl.: French, J.R.P. und B.Raven, "The Bases of Social Power", in: Studies in Social Power, D. Cartwright (ed.), Ann Arbor 1959, S. 155 ff und Nuttal, R.L., E.K. Scheuch und Ch. Gordon, The Structure of Influence, Paper presented at the Eastern Sociological Association's Annual Meeting, New York, 1965

Die folgende Frage intendierte, individuelle Konfliktbereitschaft zu messen.

"Welche der beiden Meinungen finden Sie eher verständlich?"

Als leitender Angestellter sollte man keine Forderungen erheben, wenn dadurch die Zusammenarbeit belastet wird	39
Man sollte sich nicht übervorteilen lassen, selbst wenn die Kooperation dadurch behindert wird	51
keine Antwort, keine Alternative	10
	100

Da die Befragten gezwungen waren, sich für eine Alternative zu entscheiden, kam eine hohe Quote von Antwortverweigerungen zustande. In der Formulierung ist nicht von Konflikt die Rede, sondern nur von Belastung der Zusammenarbeit, auf der anderen Seite geht es um eigene Übervorteilung, man darf also das Ergebnis nicht überinterpretieren.

4.1.1.3 Kollektive Konfliktbereitschaft

Läßt man die korrigierenden Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse außer acht, müssen alle folgenden Daten als Anzeichen kollektiver Konfliktbereitschaft gewertet werden.

"Nehmen wir an, daß ein Teil der leitenden Angestellten durch den Vorstand, die Geschäftsleitung, in eine unerträgliche Situation versetzt wird, z.B. ausgesprochen autoritäre Behandlung. Können Sie sich vorstellen, daß sich dann die leitenden Angestellten zu einem Bündnis gegen den Vorstand zusammentun würden?"

	<u>%</u>
ja	52
ja allgemein, hier nicht	2
ja, sollte, leider nicht	4
nein	40
nein, später	2
	100

Faßt man die positiven Antwortkategorien zusammen, halten 56 % der Befragten ein Bündnis der leitenden Angestellten für möglich; 4 % der Befragten bringen eigene Wertvorstellungen ein und lassen sich in das Schema der Fremdeinschätzung nicht einordnen. Kollektive Auseinandersetzungen sind also für einen großen Teil der Leitenden durchaus denkbar.

Leider ist die Abstufung der Stimuli zur folgenden Frage zu gravierend, als daß sich eine Gegenüberstellung von Fremdeinschätzung und eigener Bereitschaft vornehmen ließe.

"Sollten die leitenden Angestellten analog zu dem Verhalten von Arbeitern es auf einen offenen Konflikt ankommen lassen, wenn ihre Forderungen nicht erfüllt werden?"

	<u>%</u>
ja	28
nein	71
keine Meinung, keine Antwort	1
	100

In dieser Fragestellung wird eindeutig der normative Aspekt betont. Gut ein Viertel der Befragten läßt kollektive Konfliktbereitschaft vermuten. Sicher wird die Einstellung nur unter bestimmten situationalen Bedingungen handlungsleitend sein. Hier handelt es sich also nur um ein Potential an Konfliktbereitschaft.

Schon unter Verwendung einer anderen Bezeichnung von Konflikt, unter Benennung einer bestimmten Konfliktregelungsmöglichkeit ändert sich das Antwortergebnis.

Wird nach der Streikbereitschaft gefragt, meinen nur noch 15 % der Befragten, daß die leitenden Angestellten auch von diesem Mittel der Konfliktregelung Gebrauch machen sollten. Die Konfliktbereitschaft der Befragten stuft sich also merklich, je nachdem von welchen Konfliktarten die Rede ist.

Immerhin ist es erstaunlich, daß sich die Hälfte der Befragten kollektive Aktionen der leitenden Angestellten durchaus vorstellen kann. Daß diese Aktionen jedoch die Form eines offenen Konflikts oder gar eines Streiks annehmen sollten, meinen nur noch Minderheiten. Die leitenden Angestellten wollen sich zwar durchsetzen, aber nicht im offenen Bruch mit der Unternehmensleitung. Im ganzen ist also die Konfliktbereitschaft der leitenden Angestellten nicht sehr hoch zu veranschlagen. Sie würden nur im Extremfall zu kollektivem Aufstand bereit sein. Bevor nicht das Konfliktbild der leitenden Angestellten untersucht ist, läßt sich jedoch noch kein endgültiges Urteil abgeben, denn offensichtlich hängt die Konfliktbereitschaft ab von den Vorstellungen darüber, wie Konflikte geregelt werden sollten. Etwa ein Viertel der Befragten würde offenen Konflikt nicht scheuen, und die Hälfte könnte sich ein Bündnis der leitenden Angestellten vorstellen, Streik jedoch scheint mit einer Art Tabu belastet zu sein. Die leitenden Angestellten scheuen im allgemeinen vor offenem Konflikt zurück.

4.1.2 Konfliktbild der Leitenden

4.1.2.1 Vorstellungen über Konfliktaustragung

Die Vorstellungen der Leitenden, wie man sich in Konfliktsituationen verhält, runden sich mosaikartig zu einem Konfliktbild ab. Unter Konfliktbild sollen Vorstellungen, Orientierungen und Normen verstanden werden, die zur Verhaltenssteuerung dienen können. (Auch die Verdrängung von Konflikten ist Verhalten!) Dazu gehören sowohl Vorstellungen darüber, ob man einen objektiven Konflikt subjektiv als solchen empfinden darf und inwieweit man zur Manifestation dieses Konfliktes beitragen darf, als auch Vorstellungen darüber, wie man Konflikte regelt und austrägt, und welche Ziele schärfere Formen der Durchsetzung rechtfertigen. Aufschluß über das Konfliktbild der Befragten geben vor allem die Antworten auf die folgende Frage:

"Sollten leitende Angestellte streiken?"

ja, damit das Unternehmen die Forderungen der leitenden Angestellten erfüllt	10
ja, mit den übrigen Arbeitnehmern, wenn es um gemeinsame Interessen geht	5
ja, um die Forderungen der Arbeiter zu unterstützen	-
nein, Streik ist nicht wirkungsvoll, obwohl es ein prinzipielles Streikrecht geben sollte	15
nein, Streik ist ein Mittel für Arbeitnehmer, l.A. können ihre Interessen auch ohne Streiks durchsetzen	46
aus rechtlichen Gründen sind Streiks für l.A. nicht zugelassen	2
nein, Streik ist für l.A. nicht angebracht	22
	100

Die Streikbereitschaft der Leitenden ist nach diesen Ergebnissen als sehr gering zu veranschlagen. Wenn ein kleiner Teil sogar streiken will, so vor allem, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Solidarität mit den übrigen Arbeitnehmern ist praktisch nicht vorhanden, da nur auf der Basis gemeinsamer Interessen Kooperation in Erwägung gezogen wird. Keiner der Befragten würde sich nur für die Interessen der übrigen Arbeitnehmer zu einem Streik bereiterklären. Die Leitenden schreiben sich gerne eine Mittlerrolle zwischen den Parteien zu, damit läßt sich Streiksolidarität nicht vereinbaren.

In den ablehnenden Antworten wird vor allem betont, daß die leitenden Angestellten ihre Interessen auf andere Art und Weise durchsetzen können.

Offene Konfliktaustragung verträgt sich nicht mit dem Selbstbild der Befragten. Sie sind zu sehr eingespannt in verschiedene Konflikt- und Interessenfronten, Anbindungen und Normen, als daß sie in einfachen Strukturen von Macht und Gegenmacht denken könnten. Sie sind auch daran gewöhnt, alles begründen zu müssen und sich mit Argumenten durchzusetzen. Die Leitenden glauben an ihre Fähigkeit, sich per Argument und Diskussion durchsetzen zu können. Das zeigt sich auch in den Antworten auf die folgende Frage:

"Welcher der beiden Sätze entspricht am ehesten Ihren eigenen Erfahrungen: "

Alles läßt sich regeln, da sachgefechte Argumente sich schließlich doch durchsetzen 76 %

Letzten Endes setzt sich immer derjenige durch, der von der Position her das

letzte Wort hat 19 %

keine Antwort, keine Alternative 5 %

100

Eine fast naive Diskussionsgläubigkeit ist aus diesen Antworten abzulesen. Es geht aber auch daraus hervor, daß Autorität begründet werden muß durch Fachwissen oder bessere Argumente.

Ihre Arbeitserfahrungen übertragen die leitenden Angestellten auch auf ihre Vorstellungen, wie Konflikte überhaupt zu lösen seien. Dahinter ist ein harmonistisches, liberalistisches Weltbild zu vermuten, geprägt durch den Einfluß ökonomischer Rationalität.

4.1.2.2 Konfliktziele

Welche Interessen und Ziele sind es den Leitenden wert, sich nachdrücklich für sie einzusetzen, um sie zu kämpfen? In welchen Situationen würden sie es auf eine Konfrontation ankommen lassen?

Dazu können die empirischen Ergebnisse nur Hinweise geben.

Auf die Frage "Sollten die leitenden Angestellten streiken?" antworteten 14 % positiv. Dabei wollten sie hauptsächlich zur Durchsetzung eigener Forderungen streiken. Sie würden nicht allein für die Interessen der Arbeitnehmer streiken. Es ist zu vermuten, daß die Leitenden gerade, weil sie eine Vermittlerfunktion einnehmen möchten, sich nicht festlegen wollen.

Nun die ausführlichen Antworten auf die Frage nach den Konfliktzielen:

"Für welche Ziele ist ein Streik für die leitenden Angestellten angebracht, wenn überhaupt?"

	%
nein, nicht angebracht	70
evtl. angebracht	30
	100
für Lohnerhöhungen	5
soziale Verbesserungen	6
bessere Arbeitsbedingungen	9
Korrektur der unternehmens- politischen Ziele	20

(Doppelnennungen)

Werden die Doppelnennungen nach strengen Maßstäben kodiert, lassen sich 13 % persönliche Ziele und 17 % unternehmenspolitische Ziele auseinanderhalten. (Dabei wurde die Kombination von persönlichen Zielen und unternehmenspolitischen Zielen den individuellen Zielen zugeordnet.)

Jeder dritte Befragte, der Streik überhaupt in Betracht zieht, würde für die Korrektur der Unternehmenspolitik in den Streik treten. Auch das Interesse an besseren Arbeitsbedingungen zielt letzten Endes auf die Unternehmenspolitik ab. In den Leitenden Angestellten scheint dem Top-Management eine neue Kontrollmacht entgegenzuwachsen. Die Leitenden identifizieren sich in hohem Maße mit den Interessen des Unternehmens.

Untersuchungen zur Arbeitsmotivation haben ergeben, daß vor allem die Unternehmenspolitik und Verwaltung dazu angetan sind, negativ zu motivieren und zu frustrieren.¹⁾ Wenn die Leitenden unzureichende Möglichkeiten haben, auf die Unternehmenspolitik Einfluß zu nehmen, würden sie gemäß dem Frustrations-Aggressions-Schema unter extremen Bedingungen sogar zur offenen Konfrontation antreten. Dazu bedürfte es jedoch einer mehr als ungeschickten Unternehmenspolitik.

Auf der anderen Seite bieten gerade die Leitenden ein Musterbeispiel für die Internalisierung von Verhaltenskontrollen, sie fühlen sich für das Unternehmen verantwortlich. Ein langer Sozialisationsprozeß, das Hineinwachsen in die Rolle des Leitenden, strukturiert die Normen und Erwartungen, die an den Beruf und die Position im Unternehmen gestellt werden. Sie identifizieren sich mit den Unternehmenszielen und sehen auch die Möglichkeit, selbst diese Ziele zu beeinflussen.

1) vergl.: Herzberg, Fréderick, Bernard Mausner und Barbara Bloch Snyderman, The Motivation to Work, 2.ed., New York, London, Sydney 1959

4.1.2.3 Legitimität von Konfliktregelungsmechanismen

Schon in den Vorstellungen über Konfliktaustragung und in der Begründung der Konfliktziele ist angeklungen, welche Regelungsmechanismen von den Leitenden als legal angesehen werden und welche nicht. Auf Mitbestimmung als institutionalisierte Konfliktlösung wird im nächsten Kapitel ausführlich eingegangen.

Verhandlungen, Diskussionen und intentionale Beeinflussung sehen die Leitenden als legitime Konfliktstrategien an. Hier müssen vor allem auch die Grenzfälle abgesteckt werden, Durchsetzungswege, die die Leitenden nur im Extremfall einschlagen.

"Wenn Sie über die gewerkschaftlich organisierten Streiks der letzten Jahre nachdenken, wie war dann Ihre Einstellung dazu?"

eher ablehnend	50
eher verstehend	44
eher befürwortend	5
uninteressiert, keine Antwort	1
	100

Die Hälfte der Befragten steht also legalen gewerkschaftlichen Streiks verständnislos und ablehnend gegenüber. Im Vergleich zu Angestelltenuntersuchungen zeigen diese Ergebnisse erstaunliche Übereinstimmungen. In einer Untersuchung des Instituts für angewandte Sozialwissenschaft (Ifas) hielten es 44 % der befragten Angestellten für richtig, daß die Gewerkschaften vom Streik Gebrauch machen.¹⁾ In ihrer Einstellung zum Streik heben sich die Leitenden also kaum von den übrigen Angestellten ab.

1) Institut für angewandte Sozialwissenschaft,
Angestellte und Gewerkschaft, Bad Godesberg, 1961

Wenn es darum geht, Vertretern qualifizierter Berufe ein Streikrecht zuzubilligen, sind immerhin 43 % der Befragten dazu bereit. Dabei wird zuerst den Lehrern, dann den Ärzten und zuletzt den Offizieren ein Streikrecht zugesprochen. Ein Fünftel der Befragten würden allen Berufen ein Streikrecht geben.

Wenn Streik als legales gewerkschaftliches Machtmittel schon kaum akzeptiert wird, darf es nicht wundern, wenn die Institutionalisierung wilder Streiks erst recht auf Unverständnis stößt.

"Meinen Sie, daß auch wilde Streiks soziale Anerkennung finden sollten?"

	<u>%</u>
ja	8
in Grenzen	16
nein	76
	<u>100</u>

Zur Begründung, warum wilde Streiks legalisiert werden sollten, werden etwa folgende Antworten gegeben: "So besteht die Möglichkeit, die eigentlichen Ursachen der Unzufriedenheit aufzudecken", "es ist eine weitere Möglichkeit zur Interessendurchsetzung" und "die Gewerkschaftsorganisation ist zu schwerfällig, um auf Einzelprobleme einzugehen.

Das Konfliktbild der Leitenden läßt sich etwa so umreißen: Konflikte werden möglichst nicht als solche benannt. Man regelt sie durch Aushandeln, Interessenclearing und Diskussion. Durchsetzungsmittel wie Streik und offene Auseinandersetzung sollten möglichst vermieden werden, sie sind ihnen ziemlich suspekt. Allenfalls für die Politik des Unternehmens traut man sich zu, "auf die Barrikaden" zu gehen.

4.1.3 Zusammenhangsanalyse der Konfliktvariablen

Fast alle Konfliktvariablen korrelieren in hohem Maße miteinander. Die Antworten auf die Frage "Könnten Sie sich vorstellen, daß sich die Leitenden zu einem Bündnis gegen den Vorstand zusammentun würden?" weisen jedoch keine Zusammenhänge mit den übrigen Konfliktvariablen auf. Zwei Folgerungen müssen daraus gezogen werden:

Erstens darf vermutet werden, daß es sich um verschiedene Qualitäten der Durchsetzungsbereitschaft handelt. Zweitens muß in der Zusammenhangsanalyse herausgefunden werden, ob diese verschiedenen Arten der Konfliktbereitschaft auch verschiedenen Zielgruppen unter den leitenden Angestellten zugeordnet werden können.

Die Leitenden, die individuelle Konfliktbereitschaft zeigen, betonen die eigenen Interessen gegenüber denen des Unternehmens und nehmen damit den antagonistischen Interessenkonflikt am ehesten wahr. Sie glauben nicht, daß eine Durchsetzung nur durch Diskussionen und Aushandeln möglich ist. Sie tun sich nicht durch Streikbereitschaft hervor, tolerieren ihn aber als gewerkschaftliches Mittel der Interessendurchsetzung. Diese Leitenden sind also konfliktbewußt und tendenziell durchsetzungsbereit, aber sie sehen nur individuelle Möglichkeiten der Zielerreichung.

Die Befragten, die in hohem Maße individuelle Durchsetzungsbereitschaft erkennen lassen, sprechen sich kaum für kollektive Konfliktregelungsmöglichkeiten aus. Die Unterscheidung zwischen kollektiver und individueller Konfliktbereitschaft kann also beibehalten werden. Die Zusammenhangsanalyse muß Aufschluß darüber geben, welchen Zielgruppen diese Orientierungen zuzurechnen sind.

Aus der Zusammenhangsanalyse lassen sich wichtige Aufschlüsse geben über den Teil der Befragten, der für die Politik des Unternehmens sogar in den Streik treten würde.

Sie sind nur in geringem Maße "offenem Konflikt" gegenüber positiv eingestellt. Zwar stehen sie gewerkschaftlichen Streiks durchaus aufgeschlossen gegenüber, sind z.T. sogar für die Legalisierung wilder Streiks, aber hochqualifizierten Berufsgruppen würden sie nur zum geringen Teil ein Streikrecht zubilligen. Das läßt darauf schließen, daß diese Leitenden ihre Verantwortung für das Unternehmen mit elitären Vorstellungen verbinden.

Die Korrelation zwischen der Vorstellung von Streikzielen und der grundsätzlichen Einstellung zum Streik gibt wichtige Aufschlüsse über die Einstellung dieser Teilgruppe zum Streik.

Einstellung der Leitenden, die für die Politik des Unternehmens sogar streiken würden, zum Streik.

Sollten leitende Angestellte streiken?

Streikziel	Ja	Nein, aber rechtlich erlaubt	Nein, Dis- kussion	Nein, grund- sätzlich	
Politik des U.					
als Streikziel	35%	18 %	39 %	8 %	/100%

Aus diesen Ergebnissen wird deutlich, daß es sich um keine echte Streikbereitschaft handelt, wenn auch die Politik des Unternehmens als Streikziel in Betracht gezogen wird. Nur ein gutes Drittel derjenigen, die für die Unternehmenspolitik streiken würden, halten Streik für Leitende grundsätzlich für angebracht. Die meisten von ihnen würden ihre Interessen lieber in Verhandlungen durchsetzen. Vergleicht man die Meinungen mit den Durchschnittswerten, läßt sich immerhin eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber dem Streik als Mittel der Interessendurchsetzung feststellen als bei den übrigen Befragten.

Es ist zu vermuten, daß diese Teilgruppe der leitenden Angestellten, die sich so sehr mit dem Unternehmen identifiziert, daß sie dafür sogar streiken würde, sich unterscheidet von der Teilgruppe, die für individuelle Ziele streiken will. Diejenigen, die am ehesten eine grundsätzlich positive Einstellung zum Streik haben und auch Streikbereitschaft zeigen, wenn nicht das Unternehmensinteresse als Rechtfertigungsgrund dienen kann, wollen vor allem für ihre eigenen materiellen Interessen streiken.

Streikbereitschaft und Streikziele

Sollten leitende Angestellte streiken?	Streikziele		
	Lohn	U.-Politik	Nein
Ja	53 %	38 %	9 % /100 %
Nein, aber gesetzlich erlaubt	15 %	30 %	65 % /100 %
Nein, Diskussion	7 %	14 %	79 % /100 %
Nein, grundsätzlich nicht	4 %	5 %	91 % /100 %

(n = 305)

Wenn die Befragten meinen, daß leitende Angestellte auch streiken sollten, denken sie dabei vor allem an Situationen, die üblicherweise Anlaß für einen Streik bieten, an Lohnkämpfe.

Aus der Gegenüberstellung der Streikbereitschaft und den Streikzielen läßt sich auch die Rangfolge der Antwortkategorien, die unterschiedliche Grade der Streikbereitschaft angeben, bestätigen. Je entschiedener die Befragten Streik für leitende Angestellte ablehnen, desto kategorischer ziehen sie auch keine Streikziele in Betracht.

4.2 Bedingungen der Konfliktbereitschaft

4.2.1 Überprüfung der Hypothesen

4.2.1.1 Ausprägung der Interessen und Konfliktbereitschaft

Aus der Zusammenhangsanalyse läßt sich ersehen, daß die Ausprägung der einzelnen Interessen nicht sehr ausschlaggebend für die Konfliktbereitschaft der Befragten ist. Es lassen sich nur wenige Zusammenhänge erkennen zwischen den Forderungen und der Konfliktorientierung der Befragten.

Die Leitenden, die vor allem materielle Interessen nennen, wenn sie nach ihrem Karriereziel gefragt werden, würden auch am ehesten für Lohn streiken. Sie nehmen auch am deutlichsten den Interessenkonflikt zwischen den eigenen und den Unternehmenszielen wahr.

Karriereziel und Konfliktwahrnehmung

Karriereziel	Erhaltung des Unternehmens	eigene Interessen	
Karriere beendet	80 %	20 %	/100 %
höhere Position	72 %	28 %	/100 %
materielle Ziele	45 %	55 %	/100 %
Verschiedenes	76 %	24 %	/100 %

(n = 305)

Die Konsistenz der Ergebnisse ist überraschend. Eine Teilgruppe der Leitenden ist hauptsächlich an eigenen materiellen Interessen orientiert. Sie lassen sich idealtypisch denen gegenüberstellen, die sich vorrangig für das Unternehmen interessieren.

Das Interesse an einer Mitbestimmungsregelung für leitende Angestellte steht in einem deutlichen Zusammenhang mit kollektiver Durchsetzungsbereitschaft. Wenn

die Befragten Mitbestimmungsforderungen stellen, sind sie eher bereit, auch offene Konflikte für die leitenden Angestellten in Betracht zu ziehen als die übrigen Befragten. Vor allem können sie sich eher vorstellen, daß die Leitenden ein Bündnis gegen den Vorstand anzetteln. Eine kausale Einflußbeziehung läßt sich hier nicht annehmen. Die Konfliktorientierung kann dazu führen, Mitbestimmungsforderungen zu stellen, und das Interesse an Mitbestimmung kann auch die Einstellung zu kollektiven Aktionen der leitenden Angestellten verändern. Die Leitenden, die ein manifestes Mitbestimmungsinteresse haben, sind also durchaus bereit, sich mit der Unternehmensleitung auseinanderzusetzen.

Im ganzen läßt sich die Hypothese, daß die Konfliktbereitschaft mit der Ausprägung der Interessen steigt, zwar vorläufig halten, aber sehr aussagekräftig scheint sie nicht zu sein. Nicht schon das Vorhandensein eigener Interessen trägt zu erhöhter Konfliktbereitschaft bei, die Einsicht, daß es sich um kollektive Interessen handelt, ist vielleicht wichtiger.

4.2.1.2 Ausstattung mit Interessenorganisationen und Konfliktbereitschaft

Für die kollektive Durchsetzungsbereitschaft der Befragten ist das Vorhandensein eines Sprecherausschusses oder die Verbandsmitgliedschaft von entscheidender Bedeutung, für die individuelle Konfliktbereitschaft jedoch nicht.

Vorhandensein eines Sprecherausschusses und kollektive Konfliktbereitschaft

SPA Bündnis gegen Vorstand?

vorhanden? vorstellbar nicht vorstellbar

Ja	68 %	32 %	/100 %
Nein	48 %	52 %	/100 %

Wenn die Leitenden einen Sprecherausschuß haben, halten über zwei Drittel von ihnen ein Bündnis der Leitenden Angestellten gegen den Vorstand für denkbar.

Die Möglichkeiten zu kollektiven Aktionen müssen offensichtlich erst von außen durch die Institutionalisierung von Sprecherausschüssen geschaffen werden.

Auch zwischen ULA-Mitgliedschaft und kollektiver Durchsetzungsbereitschaft läßt sich ein positiver Zusammenhang feststellen.

Bei den Leitenden, die einen Sprecherausschuß haben oder Verbandsmitglied sind, läßt sich keine erhöhte Streikbereitschaft feststellen. Nicht die objektiven Bedingungen sind entscheidend, sondern die subjektiven: Haben die Befragten das Gefühl, daß der Sprecherausschuß zu ihrer Interessenvertretung beiträgt, zeigen sie größere Streikbereitschaft als die übrigen Leitenden. Wenn sich die Befragten bedenkenlos mit ihrem Sprecherausschuß solidarisieren würden und bereit sind, sich als Sprecher wählen zu lassen, würden sie sowohl für Lohnerhöhungen als auch für die Politik des Unternehmens eher in den Streik treten als die weniger konfliktbereiten Kollegen. Damit kristallisiert sich in den Sprecherausschüssen eine besonders aktive Gruppe heraus, die auch bereit ist, ihre Interessen gegen Widerstand durchzusetzen und nicht vor kollektiver Konfrontation zurückscheut.

Die Ergebnisse sind in sich so stimmig, daß die Hypothese als haltbar gelten kann. Vor allem für kollektive Konfliktbereitschaft ist das Vorhandensein von Interessenvertretungsorganen eine Voraussetzung. Da die Sprecherausschüsse nicht auf Initiative der Mehrzahl der leitenden Angestellten gegründet wurden, kann nicht angenommen werden, daß kollektive Konfliktbereitschaft zur Organisation geführt hat. Die Beziehung ist vielmehr umgekehrt: Wenn die leitenden Angestellten schon eine eigene Interessenorganisation haben, auf die sie sich stützen können, sind sie aus dieser Position auch eher zu kollektiven Aktionen bereit. Die meisten wollen

freilich nicht streiken, sondern ziehen ein Bündnis der leitenden Angestellten in Betracht. Das ist charakteristisch für die Vorbehaltlichkeit, mit der sich die Leitenden allgemein zu offenen Konfliktformen äußern. Erst ein kleiner Teil derjenigen, die einen Sprecherausschuß haben, scheuen nicht davor zurück, kollektive Auseinandersetzung beim Namen zu nennen und von Streik zu sprechen. Dabei handelt es sich um einen aktiven Kern von Leitenden, der auch besonders organisationsbereit ist.

4.2.1.3 Chancen individueller Durchsetzung und Konfliktbereitschaft

Zusammenhänge, die darauf hindeuten, daß die Möglichkeiten, seine Interessen individuell und vielleicht informell durchzusetzen, die Konfliktbereitschaft beeinflussen, lassen sich nachweisen. Die leitenden Angestellten in den unteren Positionsbereichen, die keine Zeichnungsbefugnis haben, nehmen am ehesten Konflikte wahr und zeigen am ehesten kollektive Konfliktbereitschaft. Diesen formalen Merkmalen lassen sich die Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und Enttäuschung bei Abmachungen mit der Unternehmensleitung hinzufügen.

Die Befragten, die ihre Kompetenzen für unzureichend halten, sehen eher Interessenkonflikte gegenüber der Unternehmensleitung als die übrigen. Allgemeine Frustration führt zu verstärktem Konfliktbewußtsein. Die Wahrnehmung hierarchischer Konflikte verschärft die Wahrnehmung von Lohnkonflikten. (s.o.)

Hohe Streikbereitschaft zeigen vor allem diejenigen, die mit ihrer Arbeit unzufrieden sind.

Diese Ergebnisse stimmen mit Motivationsstudien überein, wonach die Unzufriedenheit mit der Arbeit am ehesten frustriert.¹⁾ Andererseits bindet das Interesse an der Arbeit stärker an das Unternehmen, für

1) Vergl.: Herzberg, et al., a.a.O., S.81

dessen Politik die Befragten dann auch eher streiken wollen.

Über die Hälfte derjenigen, die zu wenig Kompetenzen besitzen, meinen, die Leitenden sollten es auf einen offenen Konflikt ankommen lassen. Die zufriedeneren sind dagegen nur zu 23 % dieser Meinung.

Kompetenzen und Streikziele

Kompetenzen ausreichend?	Streikziele			
	Lohn	Politik d.U.	nein	
ja	13 %	14 %	73 %	/100 %
nein	24 %	24 %	52 %	/100 %

(n = 305)

Die unzufriedenen Leitenden zeigen stärkere Durchsetzungsbereitschaft als ihre Kollegen.

Allgemeine Unzufriedenheit unter den Leitenden ist damit ein erheblicher Risikofaktor für das Unternehmen. Kennzeichnend ist, daß materielle Interessenkonflikte, hierarchische Konflikte und Machtkonflikte nicht auseinanderzuhalten sind, sondern sich gegenseitig verstärken.

Vor allem die Leitenden, die schon einmal von der Unternehmensleitung enttäuscht worden sind, weisen große Bereitschaft auf, für die Unternehmenspolitik zu streiken.

Enttäuschung und Streikziele

Konnten Sie sich auf Abmachungen mit verlassen?	Streikziele			
	Lohn	Politik	nein	
verlassen	12 %	14 %	74 %	/100 %
enttäuscht	18 %	32 %	50 %	/100 %
kein Kontakt	20 %	13 %	67 %	/100 %

(n = 305)

Wenn die Befragten keinen Kontakt zur Unternehmensleitung haben, wären sie relativ häufig bereit, für Lohnerhöhungen zu streiken. Die Leitenden, die enttäuschende Erfahrungen mit ihren höchsten Vorgesetzten gemacht haben, sind zu 1/3 bereit, für die Politik des Unternehmens in den Streik zu treten. Je weniger die Leitenden die Möglichkeit haben, sich im Konfliktfall durchzusetzen, desto eher verstehen sie sich als Kontrollinstanz und desto eher sind sie bereit, sich durchzusetzen.

Je weniger die Befragten aufgrund ihrer Stellung und ihrer Möglichkeiten die Chance haben, ihre Interessen individuell oder informell durchzusetzen, desto eher zeigen sie kollektive Konfliktbereitschaft. Die dargestellten Zusammenhänge deuten darauf hin, daß diese These als haltbar gelten kann.

4.2.2 Weitere Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse

4.2.2.1 Alter und Konfliktbereitschaft

Das Alter der Befragten ist ein wichtiger Einflußfaktor auf ihr Konfliktbewußtsein und ihre Konfliktbereitschaft. Die jüngeren Leitenden nehmen viel eher Konfliktsituationen wahr. So meinen 41 % von ihnen, daß es allen hauptsächlich um die eigenen Interessen gehe und nicht um die Ziele des Unternehmens (59 %). Von den über 45-jährigen dagegen meinen nur 14 %, die eigenen Interessen stünden im Vordergrund, 86 % von ihnen identifizieren sich mit den Unternehmenszielen. Bezogen auf das Betriebsalter läßt sich derselbe Zusammenhang nachweisen.

Auch die individuelle Konfliktbereitschaft ist altersspezifisch unterschiedlich. Dabei ist nicht das Lebensalter der entscheidende Einflußfaktor, sondern das Berufsalter. Geht es um kollektive Durchsetzungsbereitschaft, läßt sich das Konfliktbewußtsein nicht bestimmten Altersgruppen zuordnen.

Auf die Frage "Sollten leitende Angestellte auch streiken?" reagieren die jüngeren wesentlich positiver als die älteren. Der Zusammenhang zwischen Dienstalter und Streikbereitschaft ist am ausgeprägtesten.

Dienstalter und Streikbereitschaft			
Sollten leitende Angestellte auch streiken?			
Dienstalter	Ja, Leitende sollten streiken	Nein	
1-9 J.	25 %	75 %	/100 %
10-19	15 %	85 %	/100 %
20+	8 %	92 %	/100 %

(n = 305)

Je länger die Befragten im Berufsleben waren, desto ablehnender standen sie Streik als Mittel der Interessendurchsetzung gegenüber.

Auch die Vorstellungen über eine mögliche Legalisierung von wilden Streiks sind altersspezifisch. Die jüngeren sind im ganzen konfliktbewußter und eher bereit, ihre Interessen auch in direkter Konfrontation durchzusetzen als die älteren Leitenden. Dabei kommt dem Lebensalter vielleicht weniger Bedeutung zu als dem "Berufsalter".

Das Ergebnis, daß für die kollektive Konfliktbereitschaft das Alter keine Rolle spielt, verstärkt den Eindruck, daß individuelle Faktoren für kollektive Konfliktbereitschaft nicht entscheidend sind.

4.2.2.2 Ausbildung und Konfliktbereitschaft

Leitende Angestellte, die eine besonders qualifizierte Ausbildung haben, sind in der Regel eher konfliktbereit als die übrigen. Die qualifizierte Ausbildung verschafft ein ausgeprägteres Selbstbewußtsein und vielleicht ein stärkeres Gefühl der Unabhängigkeit.

Viele von den leitenden Angestellten, die sich im Unternehmen heraufgearbeitet haben, sind sicher besonders angepaßt und ziehen direkte Konfrontation mit der Unternehmensleitung überhaupt nicht in Erwägung.

Ausbildung und Konfliktbereitschaft

Offener Konflikt für leitende Angestellte?

Studium?

ja

nein

kein	16 %	84 %	/100 %
WiSo	30 %	70 %	/100 %
Ing	28 %	72 %	/100 %
Naturwi	37 %	63 %	/100 %

(n = 305)

Aus dieser Tabelle geht auch hervor, daß Angehörige der technisch wissenschaftlichen Intelligenz eher bereit sind, offene Konflikte auszutragen als die übrigen Befragten.

Vor allem für Naturwissenschaftler haben offene Konflikte nichts Anrüchiges mehr. Die Naturwissenschaftler glauben weniger an ihre Durchsetzungsmöglichkeiten durch Diskussion und Überzeugung.

Angehörige der Stäbe stehen offenem Konflikt positiver gegenüber als Linienangehörige (38 zu 22 %). Sie halten Streik für ein legales Mittel der Interessendurchsetzung.

Zwar heben sich die Angehörigen der technisch wissenschaftlichen Intelligenz von den übrigen Akademikern, die ein eher ökonomisch orientiertes Studium hinter sich haben, ab, doch ist dieser Unterschied nicht so gravierend wie die Abweichung der Einstellungen der Nichtakademiker. Es ist nach diesen Ergebnissen zu erwarten, daß die Konfliktbereitschaft der leitenden Angestellten zunimmt, wenn der Anteil der Akademiker unter ihnen steigt.

4.2.2.3 Selbstverständnis und Konfliktbereitschaft

Nach den empirischen Ergebnissen ist das Selbstverständnis zwar mit dem Konfliktbewußtsein in Zusammenhang, nicht aber mit der Konfliktbereitschaft. Diejenigen Leitenden, die sich selbst nicht einordnen können, nehmen am ehesten Konflikte zwischen den Unternehmenszielen und den eigenen Interessen wahr. Wenn die Leitenden eine Zwischenstellung für sich in Anspruch nehmen, identifizieren sie sich am ehesten mit den Interessen an Wachstum und Erhaltung des Unternehmens. Die Eigenideologie, die den Leitenden eine Sonderstellung zwischen den Faktoren Kapital und Arbeit zuweist, umfaßt als Legitimationsstrategie auch die Verantwortung für das Unternehmen. Mit dem Abrücken von der Unternehmensleitung tritt die Institution des Unternehmens als Fixpunkt der Orientierung in den Mittelpunkt. Ein eigenständiges Konfliktbild ist vielleicht auch nur Teil dieser Gruppenbildungs-ideologie. Wenn die Befragten ein gruppenhaftes Selbstverständnis haben, legen sie Wert auf Durchsetzungsstrategien, die sie von den übrigen Arbeitnehmern unterscheidet, sie wollen diskutieren und verhandeln.

4.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Werden die Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse berücksichtigt, lassen sich drei Spielarten von Konfliktbereitschaft ausmachen. Schon aus der Zusammenhangsanalyse der Konfliktvariablen war zu ersehen, daß die Einstellung zum Streik und zu einem Bündnis der leitenden Angestellten nicht miteinander korrelieren. Nicht ohne Grund wurde das Konfliktbild der Befragten und ihre Konfliktwahrnehmung zusammen in der bivariaten Analyse berücksichtigt; die Konfliktbereitschaft der leitenden Angestellten läßt sich nicht darstellen, ohne daß auch ihre Vorstellungen über Konfliktaustragung untersucht werden. Wenn im Fragebogen auf

Konfliktbereitschaft abgehoben wurde, war immer von einer besonderen Regulationsform die Rede: vom Bündnis, von offenem Konflikt und von Behinderung der Kooperation und schließlich von Streik. Die Ergebnisse sind also immer in Relation zu sehen zu dem verwendeten Stimulus für "Konflikt".

Aus dem Zusammenklang der Konfliktbereitschaft und dem Konfliktbild lassen sich erst gültige Aufschlüsse darüber gewinnen, welche Zielgruppen der leitenden Angestellten besonders konfliktbereit sind.

Der erste Typ von Konfliktbereitschaft, der sich unter den leitenden Angestellten ausmachen läßt, kann wie folgt charakterisiert werden: Individuelle Konfliktbereitschaft streut über den Kreis der Befragten, ohne daß sich besondere Gruppierungen ausmachen lassen. Nur die Kategorie der jüngeren leitenden Angestellten weist erhöhte individuelle Konfliktbereitschaft auf. Das Fehlen besonderer Zusammenhänge ist für individuelle Durchsetzungsbereitschaft charakteristisch. Es lassen sich keine Gruppen von leitenden Angestellten ausmachen, die sich hierdurch besonders auszeichnen, denn die jüngeren Leitenden, die im Sample streuen, sind nicht als Gruppe anzusehen. Damit kann "individuelle Konfliktbereitschaft" weiterhin als solche gelten. Sie scheint eher psychologisch als soziologisch erklärbar zu sein. Einzig der Hinweis auf das Alter deutet einen Wandel in der Einstellung zum Konflikt an.

Kollektive Konfliktbereitschaft kommt in zwei Varianten vor. Wenn die Konfliktbereitschaft auch Streikbereitschaft einschließt, ist sie besonders bei denjenigen anzutreffen, die materielle Ziele haben. Ihren Sozialdaten nach setzt sich diese Teilgruppe vor allem aus jüngeren leitenden Angestellten zusammen, aus einem Teil der Wirtschaftswissenschaftler und aus denjenigen, die wenig Chancen individueller Durchsetzungsmöglichkeiten sehen. Daneben läßt

sich ein kleiner Kern von Leitenden ausmachen, die bereits einen Sprecherausschuß haben und hier besonders aktiv und organisationsbereit sind, hierbei handelt es sich vor allem um Naturwissenschaftler.

Während bei dieser Ausprägung der Konfliktbereitschaft die Betonung eher auf dem Konflikt liegt, verschiebt sie sich bei dem nächsten Typ der kollektiven Konfliktbereitschaft eher auf die kollektive Komponente.

Hierbei handelt es sich um kollektive Konfliktbereitschaft, die die spezifischen Durchsetzungsmöglichkeiten der leitenden Angestellten in Betracht zieht, ein Bündnis gegen den Vorstand ist gerade noch denkbar. Vor allem die organisierten Leitenden, die einen eigenen Sprecherausschuß haben oder Verbandsmitglied sind und diejenigen, die ihrem Selbstverständnis nach eine Zwischenstellung einnehmen wollen, weisen diese Kollektive Konfliktbereitschaft auf. Sie identifizieren sich in hohem Maße mit den Unternehmenszielen und sind auf dem Wege, sich als Kontrollmacht zu fühlen; denn für die Unternehmensziele würden viele von ihnen sogar gegen die Unternehmensleitung streiken.

Mit beiden Varianten der kollektiven Konfliktbereitschaft verbindet sich die Forderung nach Mitbestimmung für die leitenden Angestellten. Anhand des vorliegenden Materials ist es nicht möglich, eine Abstufung vornehmen zu wollen, die die Stärke der Konfliktbereitschaft beider Typen mißt. Wichtiger ist vielleicht das Ergebnis, daß sich die Qualität der Konfliktbereitschaft wandelt, wenn Interessenorganisationen bestehen und eine gewisse Anerkennung der Notwendigkeit von Konfliktregelungsmöglichkeiten stattgefunden hat.

5 Mitbestimmung

5.1 Einstellung zur Mitbestimmung

5.1.1 Ausprägung des Mitbestimmungsinteresses

5.1.1.1 Forderungen nach betrieblicher Mitbestimmung

Die Ausgangshypothese, daß die leitenden Angestellten Mitbestimmung fordern, läßt sich im gesamten halten, muß jedoch differenziert werden. Es gibt latente und manifeste Mitbestimmungsforderungen, die mit unterschiedlichem Nachdruck gestellt werden und auf verschiedene Mitbestimmungsvorstellungen abheben. Dabei muß unterschieden werden zwischen betrieblicher, arbeitsplatznaher Mitbestimmung und Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

Aus einem Interessenkatalog suchten sich die Befragten vor allem "Beteiligung an der Entscheidungsfindung" heraus und belegten die Forderung mit dem Prädikat "außerordentlich wichtig" (52 %) und "bedeutsam" (35 %). Damit rangiert das Interesse an stärkeren Einflußmöglichkeiten an erster Stelle unter einer Reihe von neun anderen möglichen Interessen. Diejenigen, die für sich selbst keine stärkere Beteiligung am betrieblichen Entscheidungsprozeß fordern, billigen zum großen Teil (49 %) ihren Kollegen dieses Interesse zu. Dagegen meint nur ein Bruchteil (11 %), daß die Kollegen kein Interesse an stärkerer Beteiligung fordern. Stellt man also der Selbsteinschätzung die Fremdeinschätzung gegenüber, gewinnt das Interesse noch stärker an Bedeutung.

Die Frage war zu allgemein gestellt, als daß sich eine eindeutige Aussage darüber machen ließe, ob die Befragten dabei an arbeitsplatznahe oder unternehmensbezogene Entscheidungen gedacht haben. Aus der Zusammenhangsanalyse läßt sich jedoch ein Hinweis finden: Die Forderungen nach stärkerer Beteiligung an der Entscheidungsfindung korrelieren nicht mit den Forderun-

gen nach Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Es ist also zu vermuten, daß die Befragten vor allem an betriebliche Mitbestimmung gedacht haben, wenn sie eine stärkere Beteiligung an Entscheidungen fordern.

In welchem Bereich nun wollen die Befragten ein stärkeres Mitspracherecht haben? Auf eine gleichlautende Frage werden folgende Forderungen genannt: mehr Mitspracherecht bei der Festlegung und Planung der eigenen Aufgaben (13 %), in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen (27 %), bei der Verfügung über Sachmittel (10 %) und Kombinationen (12 %). Ihr Entscheidungsspielraum reiche aus, meinten 38 %.

Wie am Anfang schon dargelegt wurde, sind die Leitenden mit ihren Arbeitsbedingungen in der Regel zufrieden. Überantwortet man ihnen jedoch die Beweislast, daß sie nicht zu den Unzufriedenen gehören, ergibt sich ein realistisches Bild.

Wenn auch in den Antwortkategorien nur wenige Beispiele gegeben wurden, läßt sich doch feststellen, daß die meisten leitenden Angestellten einen größeren Entscheidungsspielraum in ihrem Arbeitsbereich fordern.

5.1.1.2 Forderungen nach Mitbestimmung auf Unternehmensebene

Im Anschluß an einen vorgegebenen Interessenkatalog erhielten die Befragten die Möglichkeit, zusätzliche Interessen zu nennen, 44 % machten davon Gebrauch. Bei dieser Gelegenheit wiesen 17 % auf die Forderung hin, daß die leitenden Angestellten in das Mitbestimmungssystem des Unternehmens einbezogen werden müßten und eine eigene Stimme im Aufsichtsrat brauchten.

Bei der Interpretation muß berücksichtigt werden, daß es sich um eine offene Frage handelt, also muß z.B. Präsenz der Interessen vorausgesetzt werden. Trotz dieser restriktiven Bedingungen läßt sich bei einem Sechstel der Befragten deutlicher Mitbestimmungs-

druck erfassen. Man kann davon ausgehen, daß es sich dabei um zentrale Interessen handelt.

Der folgenden Frage kommt als Indikator für das Mitbestimmungsinteresse besondere Bedeutung zu, sie korreliert mit allen anderen Mitbestimmungsvariablen.

"Es wurde behauptet, für die leitenden Angestellten erübrige sich eine formale Mitbestimmungsregelung, weil sie aufgrund ihrer Leistung und Funktion ohnehin an den wichtigsten Entscheidungen beteiligt seien. Was halten Sie von dieser Behauptung?" (Antworten vorgegeben)

	<u>%</u>
Dem stimme ich zu	21
Das stimmt zwar, aber es reicht eben doch nicht aus	40
Dem stimme ich nicht zu	38
Keine Antwort	1
	<u>100</u>

Die Floskel von der Leistung und Funktion ist so eingängig, daß diese Formulierung sicher auf die Denkweise und das Selbstbild der Leitenden abhebt. Trotzdem geben sich nur 21 % mit dieser Art der "Mitbestimmung" zufrieden. Der größte Teil der Befragten will diese funktionale "Mitbestimmung" nicht abstreiten, meint aber, sie sei nicht ausreichend. Fast 80 % der Befragten stellt implizit Mitbestimmungsforderungen, wobei 38 % ausdrücklich darauf hinweisen, daß es um unternehmensbezogene Mitbestimmung gehe.

Die impliziten Mitbestimmungsinteressen, die hier zum Ausdruck kommen, lassen sich als ausdrückliche Mitbestimmungsforderungen interpretieren. In der Zusammenhangsanalyse mit der spontanen Mitbestimmungsforderung weist die Ablehnung der "Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion" sich als konsistent aus.

Mitbestimmungsforderungen und Einstellung zur

"Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion"

spontanes Mitbestimmungs- interesse	Mitbestimmung kraft "Leistung und Funktion ausreichend?			
	nein	ja, aber	ja	
ja	51 %	41 %	8 %	/100 %
nein	37 %	40 %	23 %	/100 %

(n = 305)

Es können mit der Frage also deutliche Mitbestimmungsforderungen erfaßt werden. Daneben bestätigt sich auch die Haltbarkeit der Rangordnung der Antwortkategorien.

Mitbestimmungsinteressen lassen sich bei dem größten Teil der Leitenden feststellen. Jedoch hat nur ein relativ kleiner Teil so ausgeprägte Mitbestimmungsinteressen, daß er diese Forderung bei erster Gelegenheit nennt. Es ist zu erwarten, daß sich die Mitbestimmungsforderungen der leitenden Angestellten in dem Maße verstärken, wie exogene Einflußfaktoren auf die latenten Mitbestimmungsinteressen einwirken. Sowohl die Politik der Interessenverbände als auch die Diskussion in der Öffentlichkeit können solche Einflüsse sein. Da nach Abschluß der Erhebung die Modelldiskussion um eine Berücksichtigung der Leitenden im Mitbestimmungssystem des Unternehmens erst richtig begann, ist zu vermuten, daß bei einer Befragung zum jetzigen Zeitpunkt schon wesentlich präzisere Mitbestimmungsinteressen festgestellt werden könnten.

5.1.2 Modellvorstellungen

5.1.2.1 Alleinvertretung

Ein Teil der Befragten hat weder indirekte noch explizite Mitbestimmungsforderungen gestellt. Je nachdem wie direkt das Thema Mitbestimmung problematisiert wird, handelt es sich um einen Anteil von 20 - 80 %. Diese große Spanne läßt sich so interpretieren, daß nur einem Fünftel der Befragten Mitbestimmung so wichtig ist, daß sie ihnen sofort über die Lippen kommt, wenn man sie ganz allgemein nach ihren Problemen fragt. Etwa 60 % sind immerhin so an einer Mitbestimmungsregelung interessiert, daß sie sich auch durch gängige Komplimente nicht über ihre Interessen hinwegtäuschen lassen; und 80 % der Befragten fordern mehr betriebliche Mitbestimmung.

Darüber hinaus ist ein Teil der Leitenden an der Institutionalisierung einer Mitbestimmung für leitende Angestellte nicht interessiert. Schon im Kapitel über Organisationsbereitschaft wurde deutlich, daß ein Anteil von etwa 20 % grundsätzlich nicht für eine kollektive Interessenvertretung zu gewinnen ist. In der Mitbestimmungsfrage kommt man auf den gleichen Anteil. Dieser Teil der Leitenden will in jedem Fall seine Interessen allein vertreten.

Nach konkreten Mitbestimmungsvorstellungen befragt, meinen 10 %, der leitende Angestellte kann sich allein vertreten und 2 % halten eine Vertretung durch die Arbeitgeberseite für angebracht. Da die Antwortkategorien vorgegeben waren, ist das Ergebnis als einigermaßen verlässlich anzusehen.

Die Verbindung des Alleinvertretungsanspruchs in Bezug auf die Mitbestimmungsproblematik und in Bezug auf die Überbetriebliche Organisation ist nach dem empirischen Material zulässig. Die Mehrzahl der Leitenden, die keine Mitbestimmungsforderungen stellen, wollen sich auch nicht organisieren.

5.1.2.2 Betriebliche Mitbestimmung

5.1.2.2.1 Betriebsrat

In der Befragung haben wir zwei grobe Modelle zur Auswahl gestellt, wie die Leitenden in einem möglichen Mitbestimmungskonzept durch den Betriebsrat vertreten werden könnten.

"Welches der verschiedenen Mitbestimmungsmodelle ist für die leitenden Angestellten am praktikabelsten?"

	<u>%</u>
Wie andere Arbeitnehmer Vertretung	
durch den Betriebsrat	2
Als Sondergruppe im Betriebsrat	10
Vertretung im Aufsichtsrat	48
Vertretung durch die Arbeitgeberseite	3
Sprecherausschuß	68
Der Leitende kann sich allein	
vertreten	10
(aufgrund von Doppelnennungen ist	
die Gesamtzahl der Antworten größer	
100 %)	

In der Fragestellung haben wir nicht zwischen betrieblicher Mitbestimmung und unternehmensbezogener Mitbestimmung unterschieden, sondern das ganze Spektrum von Mitbestimmungsmöglichkeiten vorgestellt, das z.Z. denkbar ist.

Vorerst interessieren nur die Nennungen, die sich auf eine Vertretung der Leitenden durch den Betriebsrat beziehen. Insgesamt 12 % der Befragten würden die Leitenden gerne durch den Betriebsrat vertreten wissen.

Aus den häufigen Doppelnennungen lassen sich genauere Vorstellungen skizzieren:

	<u>1</u>
Wie andere Arbeitnehmer durch den Betriebsrat	2
Als Sondergruppe im Betriebsrat	8
Betriebsrat plus Vertretung im Aufsichtsrat	1
Betriebsrat plus Sprecherausschuß	1
Betriebsrat plus Arbeitgeber plus Alleinvertretung	2
Sondergruppe Betriebsrat plus AR	8
" " Arbeitgeber-	
seite	1
" " Spa	9
" " " plus AR	4

(absolute Zahl der Nennungen angegeben, da Prozentzahlen zu klein sind)

Sieht man einmal von relativ unsinnigen Antworten ab, so laufen die genannten Vorstellungen darauf hinaus, daß die Leitenden einen Sonderstatus im Betriebsrat erhalten müßten; zweitens ist die Vorstellung verbreitet, daß die leitenden Angestellten nebenher einen eigenen Sprecherausschuß haben müßten. Nach einer anderen Vorstellung sollten die leitenden Angestellten sowohl im Betriebsrat als Sondergruppe auftreten, als auch eine eigenständige Gruppenrepräsentation im Aufsichtsrat bekommen. Schließlich wird noch eine Kombination dieser Möglichkeiten vorgeschlagen, die einen eigenen Sprecherausschuß und eine eigene Vertretung im Betriebs- und Aufsichtsrat vorsieht. Da der Aufsichtsrat ausdrücklich genannt wird, kann davon ausgegangen werden, daß die Befragten eine eigenständige Vertretung im Aufsichtsrat meinen und nicht die Gesamtrepräsentation der Arbeitnehmer.

Wenn die Leitenden sich schon durch den Betriebsrat vertreten lassen wollen, legen sie doch Wert auf eine Sonderbehandlung. (Leider konnte mit einem Gesamtanteil von 12 % der Stimmen keine bivariate Analyse durchgeführt werden).

5.1.2.2.2 Sprecherausschuß

Die meisten der Befragten sehen in dem Sprecherausschuß das praktikabelste Mitbestimmungsmodell für die Leitenden. (68 %) Dieses Ergebnis weist hohe Übereinstimmung zur Einstellung zur innerbetrieblichen Interessenvertretung auf, wie die bivariate Analyse ergibt.

Ein großer Anteil von Doppelnennungen sieht den Sprecherausschuß neben anderen Organen vor: 32 % nennen nur den Sprecherausschuß. 31 % wollen sowohl einen Sprecherausschuß für die Leitenden als auch eine eigenständige Vertretung im Aufsichtsrat.

Sie sehen also die betriebliche Mitbestimmung im Zusammenhang mit der Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Die verbliebenen 5 % werden aus Splitternennungen gebildet, die vor allem eine Vertretung der Leitenden durch den Betriebsrat vorsehen unter der Bedingung einer eigenständigen Gruppenvertretung.

Der weitaus größte Teil der Befragten spricht sich dafür aus, daß auch für die Leitenden eine Mitbestimmungsregelung geschaffen wird und möchte dabei vor allem den Sprecherausschuß rechtlich verankern.

Der Sprecherausschuß wird so häufig als Mitbestimmungsorgan genannt, daß der Vergleich mit den expliziten Mitbestimmungsforderungen Anlaß zu Skepsis geben sollte. Ist die Entscheidung für einen Sprecherausschuß als betriebliches Mitbestimmungsorgan, als eine vorbehaltliche Mitbestimmungsvorstellung anzusehen?

Vorausgesetzt, daß die ordinale Einstufung der Mitbestimmungsforderungen haltbar ist, stellt sich in der bivariaten Analyse heraus, daß auch diejenigen, die

weniger ausgeprägte Mitbestimmungsinteressen auf Unternehmensebene zeigen, für den Sprecherausschuß votieren.

Einstellung zur Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion und Modellvorstellung Sprecherausschuß

Mb kraft L+F ausreichend?	Mitbestimmungsmodelle		
	Spa	kein Spa	
nein	74 %	26 %	/100 %
ja, aber	75 %	25 %	/100 %
ja	42 %	58 %	/100 %

(n = 305)

Das Interesse an einer betrieblichen Mitbestimmung, die für die leitenden Angestellten einen eigenen Sprecherausschuß vorsieht, variiert mit den Forderungen nach Mitbestimmung auf Unternehmensebene nur zum Teil. Diejenigen unter den Befragten, die ihre bestehende "Mitbestimmung" bei den wichtigsten Entscheidungen im Unternehmen für ausreichend halten, sind auch überwiegend der Meinung, daß die leitenden Angestellten keine betriebliche Vertretung brauchen. Wenn die Befragten implizit Forderungen nach Mitbestimmung bei den wichtigen Entscheidungen des Unternehmens stellen, halten sie auch überwiegend eine betriebliche Vertretung der Leitenden für notwendig. Dabei spielt jedoch die Nachdrücklichkeit, mit der unternehmensbezogene Mitbestimmung gefordert wird, keine Rolle. Auch diejenigen, die vorbehaltlicher antworten ("ja, aber"), halten im gleichen Maße einen Sprecherausschuß auf betrieblicher Ebene für notwendig. Wenn die Abstufung der Antworten auf die Frage nach dem Ausreichen der "Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion" haltbar ist, kann das Interesse an betrieblicher Mitbestimmung als ein weniger nachdrückliches Mitbestimmungsinteresse interpretiert werden.

Wie oben dargelegt wurde, stellen die meisten der Befragten Forderungen nach stärkerer Beteiligung an Entscheidungen rund um ihren Arbeitsplatz. Einer großen Teilgruppe würde also eine betriebliche Mitbestimmung genügen, deren Verwirklichung durch die Institutionalisierung und rechtliche Verankerung der Sprecherausschüsse sie für die beste Möglichkeit halten.

5.1.2.3 Mitbestimmung auf Unternehmensebene

Wie oben schon dargelegt wurde, meinten die meisten der Befragten, die eine Vertretung der Leitenden im Aufsichtsrat befürworten, daß eine Anbindung an eine innerbetriebliche Interessenorganisation notwendig sei. Fast die Hälfte der Befragten befürwortet eine eigenständige Vertretung im Aufsichtsrat und 31 % halten einen Sprecherausschuß zusätzlich für notwendig.

Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung begann gerade die Modelldiskussion, deshalb konnten wir noch keine Modelle der Vertretung der Leitenden im Aufsichtsrat abfragen. Nachträglich erscheint das nicht als ein wesentlicher Nachteil. Die Modelldiskussion hat eine solche Inflation erlebt, daß die Befragungsergebnisse heute schon veraltet sein dürften. Nicht nur die Modellvorstellung, auch die Einstellung der leitenden Angestellten zu einer Einbeziehung in die Unternehmensverfassung überhaupt, dürfte sich seit der Befragung geändert haben.

Die Modelldiskussion in der Zwischenzeit hat sicher nicht nur zur Manifestation latenter Mitbestimmungsinteressen beigetragen, sondern diesen Interessen eine bestimmte Zielrichtung gegeben. Würde die Untersuchung jetzt wiederholt, würden ohne Zweifel sehr viel mehr Leitende Interesse daran haben, eine eigene Vertretung in den Aufsichtsrat entsenden zu können.

Wenn das Mitbestimmungsinteresse sehr ausgeprägt ist, wird vor allem der Aufsichtsrat als das erstrebenswerte Mitbestimmungsorgan genannt.

Einstellung zur Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion und Modellvorstellung Aufsichtsrat

Mb kraft Leistung und Funktion ausr.?	Mb-Modell Aufsichtsrat	kein Aufsichtsrat	
nein	61 %	39 %	/100 %
ja, aber	49 %	51 %	/100 %
ja	23 %	77 %	/100 %

(n = 305)

Im Verhältnis zur Entscheidung für den Aufsichtsrat läßt sich die ordinale Abstufung der Mitbestimmungsinteressen deutlich absehen. Diejenigen Leitenden, die am entschiedensten Mitbestimmungsforderungen stellen, wollen am ehesten eine institutionalisierte Mitbestimmung, die den Leitenden eine eigene Stimme im Aufsichtsrat verschafft und damit Beteiligung an den wichtigen Entscheidungen des Unternehmens.

5.2. Ursachen und Bedingungen des Mitbestimmungsinteresses

5.2.1 Verbreitung der Mitbestimmungsinteressen

Im folgenden soll wieder zwischen den Forderungen nach betrieblicher und nach Mitbestimmung auf Unternehmensebene unterschieden werden.

Betriebliche, arbeitsplatznahe Mitbestimmung wird von dem größten Teil der Befragten gefordert; es lassen sich kaum Zielgruppen ausmachen, die diese Forderung mit stärkerem Nachdruck erheben als die übrigen. Das Interesse an mehr arbeitsbezogener Mitbestimmung ist also allgemein verbreitet.

Eine Teilgruppe stellt diese Forderungen mit stärkerem Nachdruck: dabei handelt es sich um diejenigen, die relativ wenig Kompetenzen haben und nur in geringem Maße an Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich beteiligt sind. Sie sind unzufrieden und in ihren Karriereerwartungen enttäuscht. Hierbei handelt es sich um die gleiche Teilgruppe, die auch eher Konfliktbereitschaft zeigte als die übrigen und die in hohem Maße bereit war, sich zu organisieren.

Angesichts dieser Zusammenhänge könnte der Eindruck entstehen, daß vor allem die unzufriedenen Leitenden Mitbestimmung fordern. Das vorliegende Datenmaterial läßt diese Interpretation jedoch nicht zu. Es läßt sich nur eine leichte Tendenz ausmachen. Im gesamten aber sind die Befragten an Mitbestimmung im arbeitsplatznahen Bereich interessiert, ohne daß dieses Interesse nur Teilgruppen zugeordnet werden könnte.

Das Interesse an unternehmensbezogener Mitbestimmung streut dagegen nicht so sehr bei den Befragten. Als Indikator für die Stärke des Mitbestimmungsinteresses soll hier ausschließlich die Frage benutzt werden: "Halten Sie Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion bei den wichtigsten Entscheidungen für ausreichend?" denn damit ergibt sich die Möglichkeit, verschiedene Intensitäten des Mitbestimmungsinteresses zu erfassen. Außerdem sind bei den Spontanforderungen nach Mitbestimmung auf Unternehmensebene zu viele Antworten ausgefallen, als daß hier eine bivariate Analyse möglich wäre.

Im folgenden werden nur die signifikanten Zusammenhänge diskutiert.

Die große Anzahl signifikanter Korrelationen läßt sich unter folgenden Gesichtspunkten zusammenfassen:

Das Mitbestimmungsinteresse steht in Zusammenhang mit dem betrieblichen Status, der Zufriedenheit und den interessenorganisatorischen Voraussetzungen. Ausgeprägtes Mitbestimmungsinteresse zeigen vor allem die Leitenden, die in den mittleren und unteren Rängen der Hierarchie anzutreffen sind. Wenn die Befragten keine Unterschriftsberechtigung, relativ niedriges Gehalt, geringen Entscheidungsspielraum und kaum Kontakt zur Unternehmensleitung haben, stellen sie die deutlichsten Mitbestimmungsansprüche. Die Stärke des Zusammenhanges ist erheblich.

Unterschriftsberechtigung und Einstellung zur Mitbestimmung kraft Leistung u. Funktion

Unterschriftsberechtigung Mb L+F ausreichend?

	ja	ja, aber	nein	
keine	10 %	28 %	62 %	/100 %
Prokura	35 %	43 %	22 %	/100 %

Für einen kleinen Teil der Leitenden in der Nähe der Unternehmensleitung sind Mitbestimmungsforderungen für Leitende unverständlich und uninteressant. Sie haben ohnehin genügend Einfluß und legen keinen Wert auf die Institutionalisierung neuer Durchsetzungsmöglichkeiten.

Nicht allein der formale Status ist ausschlaggebend für die Artikulierung von Mitbestimmungsinteressen, sondern wesentlich die Einsicht in die eigenen Möglichkeiten, die Selbsteinschätzung der eigenen betrieblichen Position. Aus der folgenden Tabelle läßt sich die Bedeutung der Selbsterkenntnis deutlich ablesen.

Kontakt zur Unternehmensleitung und Einstellung zur
Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion

Kontakt zur Unternehmenslei- tung	ja	Mb L+F ausreichend?		
		ja, aber	nein	
täglich	31 %	47 %	22 %	/100%
wöchentlich	30 %	34 %	36 %	/100%
monatlich	16 %	37 %	47 %	/100%
seltener	20 %	50 %	30 %	/100%
nie	6 %	35 %	59 %	/100%

(n = 305)

Wenn die Befragten nicht zugeben wollen, daß sie keinen Kontakt zur Unternehmensleitung haben, sind sie auch nicht bereit, von dem Anspruch auf "Mitbestimmung kraft Leistung und Funktion" Abschied zu nehmen. Doch im ganzen ist der Trend eindeutig. Mitbestimmungsinteressen haben vor allem die Leitenden, die keine direkten Einflußmöglichkeiten auf die Unternehmenspolitik haben.

Die Zufriedenheit kann nicht unbedingt mit dem betrieblichen Status in Zusammenhang gebracht werden und soll deshalb eigens aufgeführt werden. Je unzufriedener die Befragten sind, desto eher stellen sie Mitbestimmungsforderungen, wobei die Ursachen der Unzufriedenheit keine Rolle spielen. Trotz dieses Zusammenhanges muß andererseits aber auch konstatiert werden, daß 1/3 der Leitenden, die sich selbst als zufrieden bezeichnen, feste Mitbestimmungsinteressen haben und viele von ihnen indirekt Mitbestimmungsforderungen stellen. Nur 1/4 der zufriedenen Leitenden möchte ganz auf eine Mitbestimmungsregelung auf Unternehmensebene für Leitende verzichten. Das Mitbestimmungsinteresse ist also durchgängig bei den Leitenden verbreitet und läßt sich nur in graduellen Abstufungen einigen Zielgruppen besonders zuordnen.

Wenn die Befragten einen eigenen Sprecherausschuß haben oder Verbandsmitglied sind, nennen sie häufiger Mitbestimmungsforderungen als die übrigen Leitenden.

Sprecherausschuß und Einstellung zur Mitbestimmung
kraft Leistung und Funktion

Spa vorhanden	"Mb Leistung u. Funktion"ausreichend?		
	ja	ja, aber	nein
ja	11 %	32 %	57 % /100 %
nein	31 %	49 %	20 % /100 %

(n = 305)

Von den Leitenden, die einen Sprecherausschuß haben, geben sich nur noch 11 % mit dem Einfluß durch Funktion und Leistung zufrieden. Die übrigen stellen mehr oder weniger direkte Mitbestimmungsforderungen. Die meisten von ihnen lehnen dabei kategorisch ab, sich aus dem Wettbewerb um eine Berücksichtigung im Mitbestimmungssystem des Unternehmens hinauskomplimentieren zu lassen. Sie unterscheiden sich in ihren Mitbestimmungsinteressen damit deutlich von den übrigen Leitenden, die keinen Sprecherausschuß haben. Diese halten überwiegend an dem Anspruch auf direkten funktionalen Einfluß fest und stellen zögernder Mitbestimmungsforderungen.

Für die Verbandsmitglieder läßt sich ein ähnlicher Zusammenhang aufzeigen. Nur 5 % der ULA-Mitglieder haben kein Interesse an einer Mitbestimmungsregelung für leitende Angestellte.

Daß gerade bei den organisierten Leitenden Mitbestimmungsvorstellungen so weit verbreitet sind, kann ihrerseits durch die Ausprägung einer bestimmten Gruppenideologie erklärt werden und zweitens wohl auch aus dem Interesse an Selbsterhaltung der eigenen Gruppenrechte.

Es ist völlig unverständlich, warum sich die Union der leitenden Angestellten bisher aus der Mitbestimmungsdiskussion weitgehend herausgehalten hat. Die Befragten selbst erkennen die Zusammenhänge durchaus: Wenn sie eine eigenständige Vertretung für notwendig halten, haben sie auch ein stärkeres Mitbestimmungsinteresse, bzw. umgekehrt, weil sie mitbestimmen wollen, sehen sie die Notwendigkeit einer eigenen Interessenorganisation ein.

Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen kollektiver Konfliktbereitschaft und dem Interesse an Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

Mitbestimmungsinteressen und Konfliktbereitschaft

spontanes Mitbestimmungs- interesse?	leitende Angestellte:		
	Bündnis gegen Vorstand?		
	vorstellbar	nicht vorstellbar	
ja	71 %	29 %	/100%
nein	56 %	44 %	/100%

(n = 305)

Ist das Interesse an einer Institutionalisierung der Mitbestimmung für leitende Angestellte ausgeprägt, werden kollektive Aktionen der Leitenden nicht als abwegig angesehen.

Eine Beteiligung der Leitenden am Mitbestimmungssystem des Unternehmens hätte wahrscheinlich die Konsequenz, daß sie sich noch stärker als eigenständige Kraft begreifen würden und sich nicht von vorneherein auf die Seite der Unternehmer begeben würden, was von gewerkschaftlicher Seite gelegentlich befürchtet wird. Jedenfalls sind die Leitenden, die ein manifestes Interesse an Mitbestimmung haben, auch durchaus bereit, sich mit der Unternehmensleitung auseinanderzusetzen.

Bisher sind nur die signifikanten Zusammenhänge dargestellt worden. Man hätte jedoch vermuten dürfen, daß etwa zwischen Unternehmensgröße und dem Mitbestimmungsinteresse ein Zusammenhang besteht. Das ist jedoch nicht der Fall. Auch die Meinungen der Mitglieder der technisch wissenschaftlichen Intelligenz weichen in diesem Zusammenhang von den Meinungen der übrigen Leitenden nicht ab.

Das Mitbestimmungsinteresse scheint durch zwei unterschiedliche Motive begründet zu sein. Ein durch individuelle Erfahrungen induziertes Motiv ist die Erfahrung, nicht genügend Einfluß und nicht genügend anerkannte Macht (Herrschaft) zu haben. Ein zweites Motiv scheint die kollektiv induzierte ideologische Vorstellung zu sein, als eigener Faktor zwischen den Parteien auch ein eigenständiges Mitbestimmungsrecht verlangen zu können.

5.2.2 Zusammenhänge bei der Variation der Modellvorstellungen

5.2.2.1 Modell Sprecherausschuß

Aus technischen Gründen konnten für die bivariate Analyse nur die Modellvorstellungen, die den Sprecherausschuß und den Aufsichtsrat betreffen, verwendet werden. Leider waren die 12 % Stimmenanteil für den Betriebsrat eine zu niedrige Gruppenbesetzung für die Korrelationsanalyse.

Vor allem die Leitenden, die nicht die zugeschriebenen Privilegien des Leitenden genießen, wollen den Sprecherausschuß als Mitbestimmungsinstrument institutionalisieren. Ist der Verdienst relativ niedrig, besteht kein Kontakt zur Unternehmensleitung, und ist die formale und tatsächliche Entscheidungsbefugnis gering, wollen die Befragten ihren Sprecherausschuß als Mitbestimmungsinstrument institutionalisieren.

Die Einstellung zum Sprecherausschuß ist insofern ausbildungsspezifisch, als die Befragten ohne Abitur eher daran interessiert sind als die Befragten mit qualifizierter Ausbildung. Hierzu gibt es eine interessante Ergänzung, wenn die Einstellung zum Aufsichtsrat nach der Ausbildung differenziert wird. Dieses Problem wird später aufgegriffen.

Wenn die Befragten ein einheitliches innerbetriebliches Vertretungsorgan befürworten, sind sie in hohem Maße auch für die Institutionalisierung des Sprecherausschusses als Mitbestimmungsorgan.

Einheitlichkeit der Interessen und Mitbestimmungsvorstellung

Sprecherausschuß

Einheitliche

Mb-Modell

Interessenvertretung?

Spa

nein

ja

80 %

20 %

/100 %

nein

52 %

48 %

/100 %

Die Einstellung zur innerbetrieblichen Vertretung ist schon als Einstellung zur Mitbestimmung der Leitenden zu verstehen. Die Mitbestimmungsproblematik und das Problem der Gruppenbildung und Organisierung der Leitenden läßt sich nicht voneinander trennen. Auch überbetriebliche Organisationsbereitschaft und Mitbestimmungsvorstellungen weisen positive Zusammenhänge auf.

Die Einstellung zum Sprecherausschuß als betriebliches Mitbestimmungsmodell hängt von der Verbandsmitgliedschaft ab und natürlich vom Vorhandensein eines Sprecherausschusses. So meinen 87 % der ULA-Mitglieder, der Sprecherausschuß sei als Mitbestimmungsorgan unentbehrlich. Es ist wohl nicht nötig, eine Zurechnung vornehmen zu wollen, ob die Mitgliedschaft stärkeren Einfluß auf die Mitbestimmungsvorstellungen hat oder

das Mitbestimmungsinteresse zum Eintritt in den Verband motiviert. Hierbei handelt es sich sicher um eine reversible Beziehung.

Sprecherausschuß und Modellvorstellung

Sprecherausschuß

Mb-Modellvorstellung

Spa vorhanden?

Spa

kein Spa

ja	84 %	16 %	/100 %
nein	52 %	48 %	/100 %

(n = 305)

Die Vorstellung, daß der Sprecherausschuß ein Mitbestimmungsorgan sein könnte, ist vor allem bei den Leitenden verbreitet, die bereits einen solchen Ausschuß haben. 84 % der Leitenden, die bereits einen eigenen Sprecherausschuß haben, sehen in ihm auch ein geeignetes Mitbestimmungsinstrument auf der betrieblichen Ebene. Der Stellenwert, der dem Sprecherausschuß beigemessen wird, ist also weit bedeutender, als er nach den rechtlichen Möglichkeiten bisher sein kann.

Die subjektive Komponente, das Gefühl, einen eigenen Sprecherausschuß zu haben, wirkt sich noch stärker aus: 92 % derjenigen, die sich an den Sprecherausschuß wenden würden, sehen in ihm ein praktikables Mitbestimmungsinstrument und möchten ihn als betriebliches Organ institutionalisieren.

5.2.2.2 Modell Aufsichtsrat

Im Gegensatz zu der Vorstellung vom Sprecherausschuß als betriebliches Vertretungsorgan, die hauptsächlich bei den Leitenden verbreitet ist, die durch die ULA oder eine bestehende innerbetriebliche Vertretung darauf aufmerksam geworden sind, ist die Vorstellung, daß die Leitenden eine eigene Stimme im Aufsichtsrat erhalten sollten, durchgängig bei allen Leitenden verbreitet.

In der bivariaten Analyse fällt vor allem das Fehlen signifikanter Korrelationen mit den Sozialdaten auf. Das läßt sich nur so interpretieren: Der Wunsch nach Mitbestimmung auf Unternehmensebene ist nicht die Meinung einer besonderen Gruppe unter den Leitenden. Auch diejenigen, die betrieblich oder überbetrieblich organisiert sind, bilden keine Ausnahme. Fast könnte man diagnostizieren, die Vorstellung, im Aufsichtsrat eine eigene Vertretung zu bekommen, gehört zu den originären Vorstellungen der Leitenden, die nicht durch zielgerichtete Verbandsideologien oder äußere Einflüsse zustandekommen.

Nur wenige Zusammenhänge lassen sich aufzeigen. Die subjektiven organisatorischen Voraussetzungen, daß man sich an den Sprecherausschuß auch tatsächlich wenden würde, weisen mit dem Interesse am Aufsichtsrat positive Zusammenhänge auf. Wenn die Leitenden sich ausschließlich an den Sprecherausschuß wenden wollen, halten sie seine institutionelle und rechtliche Anbindung an die Unternehmensverfassung für unzureichend und sähen darüber hinaus gerne eine Gruppenvertretung im Aufsichtsrat.

Aber auch bei den Leitenden, die keinen Sprecherausschuß haben, ist die Modellvorstellung Mitbestimmung auf Unternehmensebene verbreitet. Diejenigen, die sich im Konfliktfall an die Unternehmensleitung wenden würden, statt den hierarchischen Weg über den Vorgesetzten zu gehen, hätten gerne eigene Mitbestimmungsrechte im

obersten Kontrollorgan des Unternehmens. Erst wenn sie sich an den Aufsichtsrat wenden könnten, hätten sie eine vom hierarchischen Befehlsweg unabhängige Instanz.

Schon bei der Analyse der Einstellungen zum Mitbestimmungsmodell Sprecherausschuß wurde darauf hingewiesen, daß der Ausbildungsstand der Befragten eine gewisse Bedeutung für die Mitbestimmungsambitionen hat. Während der Sprecherausschuß als Mitbestimmungsorgan eher von denen genannt wird, die eine weniger qualifizierte Ausbildung haben, wollen die Leitenden mit qualifizierterer Ausbildung eher eine Mitbestimmungsregelung, die den Leitenden eine eigene Gruppenvertretung im Aufsichtsrat zuweist. Vielleicht spielt der Wunsch, auf einem zweiten Weg Karriere zu machen, dabei eine Rolle. Die Leitenden mit besonders qualifizierter Ausbildung haben wahrscheinlich größere Aufstiegsambitionen. Die Ausbildungsstruktur weist die Leitenden mit hochqualifizierter Ausbildung als den Prototyp des leitenden Angestellten aus, diejenigen, die sich ohne qualifizierte Ausbildung hocharbeiten, werden immer seltener und in eine Minderheitenposition gedrängt. Die daraus resultierende Unsicherheit veranlaßt sie, unter sich zu bleiben, einen Sprecherausschuß als Mitbestimmungsorgan für ausreichend zu halten und nicht nach einem möglichen Aufsichtsratsposten zu streben.

C. Zusammenfassung

Angesichts der Fülle des Datenmaterials könnte der Zusammenhang aus dem Blick geraten sein. Im Rückgriff auf die Forschungsfrage und die Hypothesen sollen deshalb die Teilergebnisse thesenartig noch einmal zusammengefaßt werden.

Die Rahmenhypothesen haben sich größtenteils als haltbar erwiesen. Es konnte anhand des Erhebungsmaterials belegt werden, daß die leitenden Angestellten spezielle Interessen haben. Sie haben individuelle Interessen an persönlicher Absicherung und kollektive Interessen an Absicherung und Ausbau der Gruppenrechte. Aufgrund ihrer Zwischenstellung melden die leitenden Angestellten sowohl Forderungen an, die aus ihrer Arbeitnehmersituation resultieren, als auch Forderungen, die in ihren speziellen Interessen am Unternehmen begründet sind. Die Forderung nach Mitbestimmung gewinnt an Bedeutung durch das hohe Verantwortungsgefühl, das sie vorgeben, für das Unternehmen zu empfinden und durch die Entwicklung eines Selbstverständnisses, das den leitenden Angestellten unter anderem die Rolle einer Kontrollmacht gegenüber der Unternehmensleitung zuschreibt.

Die leitenden Angestellten unterscheiden sich in ihren Interessen deutlich von den übrigen Arbeitnehmern, denen gegenüber sie keine Solidarität zu erkennen geben. Ihrem Selbstverständnis nach ordnen sich nur wenige leitende Angestellte auf der Seite der Arbeitnehmer ein. Von den Interessenorganisationen der Arbeitnehmerschaft erwarten die Leitenden nur in geringem Maße die Vertretung ihrer Interessen. Sie verstehen sich zum größten Teil als ein dritter Faktor zwischen den Fronten Kapital und Arbeit und berufen sich dabei vor allem auf ihre Funktion. Wer auch immer die ideo-

logischen Begründungen und Normen liefert, mit denen die leitenden Angestellten ihr Selbstverständnis ausstatten, sicher ist, daß gerade die Theorie von einem dritten Faktor dazu angetan scheint, die Gruppenbildung der leitenden Angestellten voranzutreiben.

Damit sind zwei wichtige Fragen beantwortet, die die Forschungsfrage impliziert: Man kann davon ausgehen, daß die leitenden Angestellten spezifische Interessen haben und daß sie sich auf dem Wege zur Gruppenbildung befinden. In diesem Zusammenhang erst kann die Frage gestellt werden, ob die leitenden Angestellten bereit sind, ihre Interessen kollektiv durchzusetzen.

Die Leitenden sind in größerem Maße, als erwartet werden konnte, aufgeschlossen für eigene Interessenorganisationen. Die meisten von ihnen halten ein betriebliches Interessenorgan für notwendig, und viele befürworten eigene Interessenverbände. Sie sind in relativ hohem Maße bereit, sich zu organisieren und sich aktiv zu beteiligen, vor allem, wenn eine kollektive Interessenvertretung wirkungsvoller ist als Alleinvertretung oder, wenn die Überzeugung hinzukommt, daß die leitenden Angestellten nur kollektiv ihre Ansprüche geltend machen können. Die Einsicht in die Gemeinsamkeit der Interessenlage und das kollektive Interesse an Mitbestimmung motivieren in hohem Maße zur Organisation.

Die Konfliktbereitschaft der leitenden Angestellten, sich gegen die Unternehmerseite kollektiv durchzusetzen, weist spezifische Formen auf. Ähnlich wie bei der Organisationsbereitschaft lassen sich zwei Hauptmotive unterscheiden: das Interesse an sozialer Absicherung, also ein individuelles Interesse, und das kollektive Interesse an Mitbestimmung. Vor allem mit der Eigendefinition als Kontrollinstanz für das Unternehmen verbindet sich eine spezifische Konflikt-

bereitschaft, die als Durchsetzungsmittel Diskussion und Bündnis in Betracht zieht. Die Vorstellungen über die Institutionalisierung von Konfliktregelungsmechanismen sind stark geprägt von der Arbeitserfahrung der leitenden Angestellten. Auf betrieblicher Ebene wäre eine eigene Interessenvertretung nach Ansicht der leitenden Angestellten das geeignetste Mittel, Konflikte in diesem Rahmen zu regeln. Auf betrieblicher Ebene ist die Forderung nach Mitbestimmung eher als die Forderung nach einem Konfliktregelungsmechanismus zu verstehen. Auf Unternehmensebene dagegen verbindet sich mit der Forderung nach Mitbestimmung vor allem der Wunsch nach verstärkter Einflußnahme auf die Politik des Unternehmens, die Identifikation mit den Unternehmenszielen dient dabei als Legitimationsstrategie.

Für die weitere Entwicklung ist zu erwarten, daß die Tendenz zur Organisation und zur kollektiven Auseinandersetzung der leitenden Angestellten mit der Unternehmerseite anhält. Vor allem die Forderung nach Mitbestimmung wird stärker in den Vordergrund rücken, denn die politische Diskussion um die Mitbestimmung wird den leitenden Angestellten Argumente und Begründungen liefern und zur Manifestation ihrer Interessen beitragen.

Die Organisationstendenzen und die Tendenzen zu verstärkter Konfliktbereitschaft werden sich gegenseitig unterstützen, denn die Bereitschaft, sich kollektiv mit der Unternehmerseite auseinanderzusetzen und auch zu Durchsetzungsmitteln wie Bündnis und Streik zu greifen, hängt eng mit den institutionellen Vorbedingungen zusammen. Es ist jedoch nicht zu erwarten, daß sich die Qualität der Konfliktbereitschaft der Leitenden in naher Zukunft wesentlich ändern wird. Sie werden offene Konflikte nur im Extremfall austragen wollen und sich auch unter günstigeren insti-

tutionellen Bedingungen lieber auf Diskussion und Argumente stützen.

Spaltungstendenzen sind nach den Forschungsergebnissen nicht ausgeschlossen. Viele der genannten Thesen treffen für die oberste Schicht der leitenden Angestellten nicht zu. Sie stellt sich relativ häufig auf die Arbeitgeberseite und ist keineswegs zur kollektiven Durchsetzung ihrer Interessen bereit. An der Grenze zum AT-Bereich gibt es andererseits leitende Angestellte, die nur durch die ungenauen Bedingungen des Betriebsverfassungsgesetzes und die Unternehmenspolitik nicht die Möglichkeit haben, sich als Arbeitnehmer zu betrachten.

Die mögliche Einbeziehung der leitenden Angestellten in das Mitbestimmungssystem wäre ein Einbruch in das Monopol der organisierten Interessenabstimmung zwischen den Fronten Kapital und Arbeit.¹⁾ Mit der Gründung von Sprecherausschüssen hat auf betrieblicher Ebene dieser Einbruch de facto schon stattgefunden. Erhöhte Koalitions- und Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Interessengruppen würden der institutionalisierten Interessenabstimmung im Unternehmen eine neue Qualität geben.

1) vergl.: Hartmann, Heinz, "Soziallage und Interessenvertretung der Leitenden", in: Soziologie, René König zum 65.Geburtstag, a.a.O., S.506ff

Literaturverzeichnis

- Arndt, Hans Joachim, Unternehmensführung als Fachberuf?, Essen 1969
- Alasco, Johannes, Intellectual Capitalism. A Study of Changing Ownership and Control in Modern Industrial Society, New York, Montreal, London 1950
- Albert, Hans, "Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung", in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Hrsg.: René König, 2.erw. Aufl., Stuttgart 1967
- Alewell, Karl und Dietger Hahn, "Wenn die Leitenden mitbestimmen... Ein Diskussionsbeitrag aus betriebswirtschaftlicher Sicht", in: Der Leitende Angestellte, 6/1967
- Andreae, C.A. und K. Wagemann, "Die gesellschaftspolitische Situation der oberen Angestellten in der Eisen- und Stahlindustrie", Gutachten in: Der Leitende Angestellte, 7/1967
- Aubert, Wilhelm, "Interessenkonflikt und Wertkonflikt: Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung", in: Konflikt und Konfliktstrategie, Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie, Hrsg.: Walter L.Bühl, München 1972
- Bahrdt, Hans Paul, "Fiktiver Zentralismus im Großunternehmen", in: Kyklos IV (1956)
- ders., "Die Stellung der technischen Intelligenz in der Gesellschaft", in: VDI-Nachrichten, 18.Jg. (1964), Sonderdruck
- Beckenbach, Niels, Hans-Joachim Braczyk, Sebastian Herkommer, Thomas Malsch, Rüdiger Setz und Heiner Stück, Klassenlage und Bewußtseinsformen der technisch - wissenschaftlichen Lohnarbeiter, Frankfurt/M 1973

- Bernsdorf, Wilhelm (Hg), Wörterbuch der Soziologie,
Stuttgart 1969
- Blumer, Herbert, "Soziale Probleme als kollektives Verhalten", in: Theorien kollektiven Verhaltens, Beiträge zur Analyse sozialer Protestaktionen und Bewegungen, Hrg.: Walter R.Heinz und Peter Schöber, Darmstadt und Neuwied 1973
- Böker, Arnold, Der leitende Angestellte. Funktion und Merkmale aus arbeitsrechtlicher Sicht. Diss. Frankfurt/M. 1969
- Boldt, Gerhard, Zur Abgrenzung der leitenden Angestellten. Rechtsgutachten, ULA-Schriftenreihe Nr. 5, Essen 1972
- Boulding, Keneth E., Conflict and Defense. A General Theory, New York 1962
zitiert als: Boulding, Conflict
ders. The Image, New York 1956
zitiert als : Boulding, Image
- Braun, Siegfried und Jochen Fuhrmann, Angestellten-mentalität. Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Bericht über eine soziologische Untersuchung, Neuwied 1970
- Brinkmann, Gerhard und Wolfgang Rippe, Die Erfassung der Leistungsansprüche an Führungskräfte der Wirtschaft. Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln und Opladen 1969
- Brown, Michael E., "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", in: Administrative Science Quarterly 1965
- Buchholz, Edwin, Interessen-Gruppen-Interessengruppen, Tübingen 1970

- Buchholz, Ernst Wolfg., Ideologie und latenter sozialer Konflikt, Stuttgart 1968
- Bühl, Walter L., "Einleitung: Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie", in Konflikt und Konfliktstrategie. Hrsg: Walter L.Bühl, München 1972
- Burisch, Wolfram, Industrie- und Betriebssoziologie. 5. neubearbeitete und erw. Aufl. der bish. Darstellung von Ralf Dahrendorf, Berlin 1969
- Burnham, James, The Managerial Revolution, New York 1941
- Capital, IX (August 1970), "Aufstand der Ingenieure"
- Caplow, Theodore, Soziologie der Arbeit, Meisenheim am Glan, 1958
- Cattepoel, Dirk, "Der leitende Angestellte als Träger der heutigen Gesellschaft", in: Bergfreiheit, 1960
ders. "Management und Angestelltenschaft", in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Hrsg.: Hans Bayer, Berlin 1961
- Coser, Lewis, The Functions of Social Conflict, 4th pr. New York 1968
- Croner, Fritz, Soziologie der Angestellten, Köln, Berlin, 1962
- Dahrendorf, Ralf, Konflikt und Freiheit, München 1972
ders., zitiert als: Dahrendorf, Konflikt . Sozialstruktur des Betriebes. Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959
zitiert als : Dahrendorf, Sozialstruktur
- Deppe, Frank, Das Bewußtsein der Arbeiter: Studien zur polistischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins, Köln 1971

- Deppe, Frank, Hellmuth Lange und Lothar Peter (Hg), Die neue Arbeiterklasse: Technische Intelligenz und Gewerkschaften im organisierten Kapitalismus, Frankfurt/M 1970
- ders., "Leitende Angestellte, Führungs-ideologien und die Aufgaben der Gewerkschaften", in: Soziale Stellung und Bewußtsein der Intelligenz, Hrsg.: Christoph Kievenheim und André Leisewitz, Köln 1973
- Dietz, R., "Die leitenden Angestellten in der Betriebsverfassung", in: Bergfreiheit, 18. Jg. (1953) Nr. 1
- Drucker, Peter F., Praxis des Managements, Düsseldorf 1956
- Ehrhard, Klaus, "Stab und Linie werden austauschbar", in: Der Leitende Angestellte, 1970 Heft 6
- Etzioni, Amitai, "Element einer Makrosoziologie", in: Theorien sozialen Wandels, Hrsg.: Wolfgang Zapf, Köln und Berlin 1970
- Eulenburg, Franz, Das Geheimnis der Organisation. Ein Versuch über Arten und Formen, Bedingungen und Voraussetzungen, Folgen und Grenzen der Organisation, Berlin 1952
- Fishbein, M., "Attitude and the Prediction of Behavior", in: Readings in Attitude Theory and Measurement, Hrsg.: M. Fishbein, New York 1969
- French, J.R.P. und B. Raven, "The Bases of Social Power", in: Studies in Social Power, Ann Arbor 1959
- Frey, Hans-Peter, "Die Brauchbarkeit von Einstellungen als Prädiktor für Verhalten", in: Soziale Welt, 23.Jg.(1972) Heft 3

- Friedrichs, Hans, "Leitende Angestellte vor Nivellierung schützen. Erfordernisse und Möglichkeiten einer besonderen Unternehmenspolitik", in: Der Leitende Angestellte, 18. Jg. (1968) Heft 10
- Galbraith, John Kenneth, Die moderne Industriegesellschaft, München und Zürich 1968
- Galtung, Johan, "Institutionalisierte Konfliktlösung", in: Kooperation und Konflikt, Hrg. Walter L. Bühl, München 1972
- ders., "Theorien des Friedens", in: Kritische Friedensforschung, Hrg.: Dieter Senghaas, Frankfurt/M. 1971
- Gerhard, Uta, "Konflikt und Interpretation. Überlegungen zum Zusammenhang von Interpretation und Konflikt in der Rollenanalyse", in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 24. Jg. Heft 2
- Goldner, Fred H. und R.R. Ritti, "Professionalization as Career Immobility", in: The American Journal of Sociology, Bd. 72 (1967)
- Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. I "Die Produktion", 14. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1968
- Hahn, Dietger, "Führung des Systems Unternehmung", in: Organisation als System, Hrg.: Knut Bleicher, Schriftenreihe Organisation und Führung Bd.1, Wiesbaden 1972
- Harbison, Frederick und Charles A. Myers, Management in the Industrial World. An International Analysis. New York, Toronto und London 1959

- Hartmann, Heinz, Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart 1964
zitiert als: Hartmann, Funktionale Autorität
- ders., "Mitbestimmung im Unternehmen: Eine Institution auf dem Prüfstand. Zum Bericht der Mitbestimmungskommission", in: Zeitschrift für Rechtspolitik, 3.Jg. Heft 4, Frankfurt 1970
- ders., "Soziallage und Interessenvertretung der Leitenden", in: Soziologie. René König zum 65. Geburtstag, Hrsg.: Günter Albrecht, Hansjürgen Daheim und Fritz Sack, Opladen 1973
- Heinz, Walter R. und Peter Schöber (Hg), Theorien kollektiven Verhaltens. Beiträge zur Analyse sozialer Protestaktionen und Bewegungen, Darmstadt und Neuwied 1973
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner und Barbara Bloch Snyderman (Hg), The Motivation to Work, 2.ed., New York, London und Sydney 1959
- Hörning, Karl H., "Macht und Interesse. Zum innerbetrieblichen Konflikt im gesellschaftlichen Kontext", in: Soziale Welt, Jg. 21/22 Heft 4
- Homans, George C., Theorie der sozialen Gruppe, 5.Aufl., Köln-Opladen 1970
- Hondrich, Karl Otto, Die Ideologien von Interessenverbänden. Diss. Köln 1962, veröffentlicht Berlin 1963
zitiert als: Hondrich, Die Ideologien. Theorie der Herrschaft, Frankfurt 1973
- ders.,
- Hortleder, Gerd, Das Gesellschaftsbild des Ingenieurs. Zum politischen Verhalten der technischen Intelligenz in Deutschland, Frankfurt/M 1970

- Ifas, Institut für angewandte Sozialwissenschaften (Hg), Angestellte und Gewerkschaft, Bad Godesberg 1961
- Jaeggi, Urs, Macht und Herrschaft in der Bundesrepublik, Frankfurt/M 1971
- Kern, Horst und Michael Schumann, Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt/M 1970
- Kleine, Gisela, Die leitenden Angestellten in der gegenwärtigen Wirtschaftsgesellschaft. Schriftenreihe der Union der leitenden Angestellten, Heft 2, Essen 1955
- dies., "Soziologie", in: Handbuch für leitende Angestellte, Hrsg.: Ferdinand Grüll, Heidelberg 1962, Bd.I zitiert als : Kleine, Handbuch
- Kluth, Heinz, Sozialprestige und sozialer Status, Stuttgart 1957
- Kocka, Jürgen, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft, Stuttgart 1969
- Krysmanski, Hans Jürgen, Soziologie des Konflikts. Materialien und Modelle, Reinbeck bei Hamburg 1971
- Kurucz, Jenö (Hg), Das Selbstverständnis von Naturwissenschaftlern in der Industrie, Weinheim 1972
- Lemberg, Eugen, Ideologie und Gesellschaft. Eine Theorie der ideologischen Systeme, ihrer Struktur und Funktion, Stuttgart, Berlin, Köln und Mainz 1971
- Lichtwer, Bernhard M., "Erst Sicherheit macht frei. Warum sind die leitenden Angestellten unzufrieden?", in: Die Zeit, 25.Jg. Nr. 20, 15.Mai 1970
- Luhmann, Niklas, Funktionen und Folgen formaler Organisation, 2. Aufl. Berlin 1972

- Mallet, Serge, Die neue Arbeiterklasse, Neuwied und Berlin 1972
- Marx, Karl, "Kapital" Bd.I, in: Karl Marx und Friedrich Engels Werke, Bd.23, Berlin 1970
- Marxismus Digest. Wissenschaftlich-technische Intelligenz und Angestellte im Spätkapitalismus, Hrsg.: IMSF 1/71
- Mayntz, Renate, Die Soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1966
zitiert als: Mayntz, Die Soziale Organisation
dies., Soziologie der Organisation, Reinbeck bei Hamburg 1963
- McGregor, Douglas, Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf und Wien 1971
- Meenzen, Hanns, "Leitende Angestellte fordern eigene Rechte", in: Arbeit und Sozialpolitik 1/1970
- Merton, Robert K., Social Theory and Social Structure, revised and enlarged edition, 12th printing, New York 1967
- Mühlbradt, Werner, "Unternehmer - eine Rarität. Arbeitgeber-Verbände als ULA-Ableger", in: Der Leitende Angestellte, 20.Jg. (1970) Heft 2
- Müller, Rolf, Die Verbände der leitenden Angestellten in der Bundesrepublik Deutschland. Entwicklung - Aufbau - Aufgaben. Diss. Köln 1966
- Nuttal, R.L., E.K.Scheuch und Ch.Gordon, The Structure of Influence, Paper presented at the Eastern Sociological Association's Annual Meeting, New York 1965

- Offe, Claus, Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, 2. Aufl., Frankfurt/M 1972
- Olson, Mancur, Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1968
- Parsons, Talcott, The Social System, Glencoe Ill. 1952
- Priewe, Jan und Helmut Wienert, "Funktion und sozial-ökonomische Stellung der Leitungsangestellten", in: Soziale Stellung und Bewußtsein der Intelligenz, Hrg.: Christoph Kievenheim und André Leisewitz, Köln 1973
- Pross, Helge und Karl W. Boetticher, Manager des Kapitalismus, Frankfurt/M 1971
- Roth, E., Einstellung als Determinante individuellen Verhaltens, Göttingen 1967
- Runciman, Walter G., Relative Deprivation and Social Justice, London 1966
- Scheuch, Erwin K., "Die Unklarheiten in der Stellung des leitenden Angestellten", in: Der leitende Angestellte, 17. Jg. (1967) Heft 10
- ders., "Der leitende Angestellte heute - seine wirtschaftliche und soziale Stellung - mit besonderer Berücksichtigung des Industriekademi- kers", in: 50 Jahre VAA., Köln 1969
- Schmidtke, Heinz, "Arbeitswissenschaftliche Aspekte einer Theorie des Sozialisationsprozesses", in: Der Mensch als personales und soziales Wesen, Hrg.: Gerhard Wurzbacher, Stuttgart 1968
- Schmitt, Heinz, Entstehung und Wandlung der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen der Berufsverbände. Untersuchungen über Gruppen und Verbände, Bd. 6, Berlin 1966

- Schrader, Achim, Einführung in die empirische Sozialforschung, Stuttgart, Berlin, Köln und Mainz 1971
- Schütte, Hans Gerd, "Markt und Konflikt. Randbedingungen innerorganisatorischer Partizipation", in: Soziologie, René König zum 65. Geburtstag, Hrsg.: Günter Albrecht, Hansjürgen Daheim und Fritz Sack, Opladen 1973
- Schumann, Michael, "Am Beispiel der Septemberstreiks - Anfang der Rekonstruktion der Arbeiterklasse", in: Der "neue" Arbeiter, Hrsg.: Karl H. Hörning, Texte zur politischen Theorie und Praxis, Frankfurt/M 1971
- Schumm-Garling, Ursula, Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation, Frankfurt/M 1972
- Smelser, Neil J., "Fragen über Reichweite und Problembereiche einer Theorie kollektiven Verhaltens", in: Theorien kollektiven Verhaltens, Hrsg.: Walter R. Heinz und Peter Schöber, Neuwied 1973, Bd. I
- ders., Theorie des kollektiven Verhaltens, Köln 1972
- Stammer, Otto (Hg), Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide, Berlin 1959
- Steiner, Helmut, Soziale Strukturveränderungen im modernen Kapitalismus. Zur Klassenanalyse der Angestellten in Westdeutschland, Berlin/O 1967
- Sturzenhecker, Werner, Der Leitende Angestellte in Theorie und Praxis. Eine Studie zum Begriff des leitenden Angestellten, Diss. Münster 1965
- Thompson, Victor A., "Hierarchie, Spezialisierung und organisationsinterner Konflikt", in: Bürokratische Organisation, Hrsg.: Renate Mayntz, Köln und Berlin 1968

- Touraine, Allain, "Neue Arbeiterklasse", in: Die neue Arbeiterklasse, Hrsg.: Frank Deppe, Hellmuth Lange und Lothar Peter, Frankfurt 1970
- Trinkhaus, H., Arbeitsrechtsblattei
- Turner, Ralph H., "Kollektives Verhalten und Konflikt", in: Theorien kollektiven Verhaltens, Hrsg.: Walter R. Heinz und Peter Schöber, Darmstadt und Neuwied 1973, Bd.I
- Van Doorn, J.A.A., "Conflict in Formal Organizations", in: Conflict in Society, Hrsg.: Anthony de Reuck und Julie Knight, London 1966
- Veblen, Thorstein, The Engineer and the Price System, New York 1921
- Vester, Klaus, "Der leitende Angestellte aus eigener Sicht", in: 50 Jahre Verband angestellter Akademiker der chemischen Industrie, Köln 1969
- ders., "Die Nivellierung des leitenden Angestellten in Industrie und Gesellschaft", in: Der Leitende Angestellte, 18.Jg. (1968) Heft 4
- Warner, L. und M. Fleur, "Attitude as an Interactional Concept: Social Constraint and Social Distance as Intervening Variables between Attitudes and Action", in: American Sociological Review, 34 (1969)
- Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft, Studienausgabe, Köln und Berlin 1964
- Wilensky, Harold L., Organizational Intelligence. Knowledge and Policy in Government and Industry, New York und London 1967
- ders., "The Professionalization of Everyone?", in: The American Journal of Sociology, Bd. 70 1964

Zald, Mayer F. und Roberta Ash, "Organisationsformen sozialer Bewegungen: Wachstum, Zerfall und Wandel", in: Theorien kollektiven Verhaltens, Hrsg.: Walter R. Heinz und Peter Schöber, Darmstadt und Neuwied 1972, Bd. II

WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT
INSTITUT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN
SPZIOLOGIE

Fragen zum Projekt:

"Funktion und Bedeutung Leitender Angestellter
im Industriebetrieb"

Leiter und Mitarbeiter:

Professor Heinz Hartmann Ph.D.

Dipl.rer.pol. Erika Bock-Rosenthal

Dipl.sc.pol. Elvira Helmer

Dipl.rer.pol. Marianné Meyers

1. Welchen Schulabschluß haben Sie?

- Volksschule.....
- Handelsschule, Mittelschule oder Gymnasium ohne
mittlere Reife.....
- Mittlere Reife.....
- Fachschulreife.....
- Abitur.....
- andere Schulbildung.....

2. Welche Berufsausbildung haben Sie?

- Praktikum, Anlernzeit, Lehre ohne Abschluß.....
- Lehre mit Abschluß: welche Lehre?.....
- Meisterprüfung.....
- Fachschullehrgänge mit Abschluß.....
- höh. techn. und wirtschaftl. Fachschule.....
- Hochschule ohne Abschluß.....
- Hochschule mit Abschluß.....
- andere Ausbildung.....
- keine Ausbildung.....

Wann Studium:

3. Welche Fachrichtungen haben Sie in der Hauptsache studiert?

- Volkswirtschaft.....
- Betriebswirtschaft.....
- Ingenieurwissenschaften (spezielle Richtung notieren).....
- Jura.....
- Soziologie.....
- Psychologie.....
- Philologie.....
- Chemie.....
- Physik.....
- Mathematik.....
- Biologie.....
- Medizin.....
- Pharmazie.....
- Theologie.....
- sonstige: welche?.....

4. Welchen akademischen Titel haben Sie erworben?.....
.....

Wieder für alle:

5. Seit wann sind Sie berufstätig?.....

6. Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen beschäftigt?.....

7. Beschreiben Sie mir bitte in ein paar Stichworten
Ihren beruflichen Werdegang.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nur bei Bedarf:

8. Wenn Sie an Ihre Karriere denken, welches Ziel haben
Sie vor Augen?.....
.....

9. Sehen Sie eine Chance, sich demnächst zu verbessern?.....
.....

10. Was müßte Ihnen eine andere Firma bieten, um Sie
zum Firmenwechsel zu bewegen?.....
.....

Wieder für alle:

11. Könnten Sie aus eigener Erfahrung bestätigen, daß
man seine Karriere planen und aufbauen kann?.....
.....

12. Welche besonderen beruflichen und menschlichen Erfahrungen
sind für Ihre berufliche Entwicklung besonders wichtig
geworden?.....
.....
.....
.....

13. Ist Ihnen früher schon einmal gekündigt worden oder „
haben Sie gekündigt?.....

Wenn ja:

14. a. Was war der Anlaß?.....
b. Haben Sie die Kündigung angenommen?.....
- ja.....
- nein.....

Wenn nein:

- b1. Was haben Sie unternommen, um die Kündigung
anzufechten?.....
.....
b2. Wer war Ihnen dabei behilflich?.....
.....
b3. Wie ist der Vergleich oder der Gerichts-
beschuß ausgefallen?.....
.....

Wenn ja:

- b4. Warum haben Sie die Kündigung angenommen?.....
.....
c. Hatten Sie Schwierigkeiten, eine neue Anstellung
zu finden?.....

Wenn ja:

- c1. Was war das Hauptproblem bei der Suche nach einer
neuen Anstellung?.....
- Kündigungsgrund.....
- Alter.....
- Spezialisierung.....
- anderes.....
d. Wie haben Sie Ihre neue Stellung gefunden?
- durch Vermittlung von Bekannten.....
- durch eine Annonce.....
- durch die ZAV.....
- durch Anschreiben von Unternehmungen.....

e. Wie war die neue Stellung im Vergleich zu der vorherigen?

- etwa vergleichbar.....
- besser.....
- schlechter.....

Falls schlechter:

e1. Wie haben Sie den Anschluß an Ihre Karriere-
laufbahn wiedergefunden?.....
.....

f. Sollte man den Kündigungsschutz für leitende Angestellte
verbessern?.....

Wenn ja, wie?.....
.....

15. Welche Erwartungen, die Sie an Ihre Karriere gestellt
haben, sind nicht in Erfüllung gegangen?

- keine.....
- welche, und zwar.....
.....

16. Um eine Karriere aufzubauen, sind verschiedene Voraussetzungen
notwendig. Geben Sie bitte dasjenige Merkmal an, von dem Sie
glauben, daß es in Ihrem Unternehmen am wichtigsten ist.
(Bitte höchstens drei Nennungen)

- Fachausbildung.....
- Verantwortungsbereitschaft.....
- Talent.....
- berufliche Erfahrung.....
- Einsatzbereitschaft.....
- Beziehungen.....
- Vertrauenswürdigkeit.....
- Glück.....

17. Sind Sie außertariflich eingestuft?

- ja.....
- nein.....

In welchem Arbeitsbereich sind Sie tätig?

- Einkauf.....
- Verkauf/Marketing.....
- Finanzwesen.....
- Verwaltung.....
- Personal- und Sozialwesen.....
- Organisation und Planung.....
- Forschung und Entwicklung.....
- Produktion.....
- EDV.....
- sonstige: welche?.....

19. Haben Sie eine Stabs- oder Linienposition inne, oder fehlt in Ihrem Unternehmen diese Unterscheidung?

- Stab.....
- Linie.....
- Unterscheidung fehlt.....
- Unterscheidung nicht klar.....
- Unterscheidung unbekannt.....

Wenn "Stab", dann:

a. Heißt das, daß Sie vorwiegend Beratungsfunktionen ausüben?

- ja.....
- nein.....

Wenn "Linie", dann:

b. Bedeutet das, daß Sie vorwiegend Leitungsfunktionen ausüben?

- ja.....
- nein.....

20. Welchen Dienststrang hat Ihr unmittelbarer Vorgesetzter?.....

21. Wieviele Mitarbeiter sind Ihnen insgesamt unterstellt?.....

22. Um welche Kategorien von Mitarbeitern handelt es sich dabei (einschließlich Schreibkräfte)?.....
.....
.....
23. Sind Sie offiziell als leitender Angestellter eingestuft?.....
24. Von wem wurde Ihnen die offizielle Anerkennung zugestellt?.....
.....
25. An Hand welcher Kriterien wurde entschieden, daß Sie den Status eines leitenden Angestellten haben sollten?.....
.....
26. In welcher Art sind Sie unterschriftsberechtigt?
- als gesetzl. Vertreter der Gesellschaft:
Vorstand, Geschäftsführer, Komplementär.....
 - Generalvollmacht.....
 - Einzelprokura.....
 - Gesamtprokura.....
 - Handlungsvollmacht.....
 - Unterschriftsberechtigung für die eigene Abteilung.....
 - Unterschriftsberechtigung nur intern.....
 - gar nicht.....

27. Sind Sie an den folgenden Entscheidungen beteiligt oder nicht beteiligt?

Art der Beteiligung

Art der Entscheidung	beteiligt	nicht beteiligt	
		informiert	nicht inform.
Besetzung einer direkt untergeordneten Position (Mitarbeiter ausschließ-lich Schreibkräfte)			
Umorganisation der eigenen Abteilung			
langfristige Planung des eigenen Arbeitsbereichs			

Wenn beteiligt:

28. In welcher Art werden Sie offiziell an der Ent-scheidungsfindung beteiligt?

Art der Beteiligung

Art der Entscheidung	Beratung	Mitbestimmung	Alleinentsc
Besetzung einer direkt untergeordneten Position (Mitarbeiter ausschließ-lich Schreibkräfte)			
Umorganisation der eigenen Abteilung			
langfristige Planung für den eigenen Arbeitsbereich			

29. Und wie verhält sich das faktisch - genau so?.....

30. Manche leitende Angestellte klagen heute darüber, daß sie über zu wenig Entscheidungsspielraum verfügen. Wie erklären Sie sich solche Klagen?

- Ich habe von solchen Klagen nichts gehört.....
- Die Betreffenden klagen um zu klagen.....
- Die Betreffenden verstehen nur nicht ihren eigenen Spielraum zu nutzen.....
- Es kann vorkommen, daß der Spielraum sogar größer ist, als er sein sollte.....
- Mangelnde Abgrenzung von Kompetenzen behindert die volle Nutzung des Spielraums.....

31. Ist Ihre Position für die Aufgaben, die Sie zu erfüllen haben, mit genügend Kompetenzen und Anweisungsbefugnis ausgestattet?

- ja.....
- nein.....

Wenn nein: in welcher Hinsicht?.....

32. Wenn Sie sich Mitspracherecht oder einen größeren Entscheidungsspielraum wünschen: in welchem Bereich?

- Bei der Zusammenarbeit mit anderen Betriebsabteilungen.....
- Bei der Festlegung und Planung Ihrer eigenen Aufgaben.....
- Bei den Aufgaben, die Sie delegieren oder weitergeleitet haben.....
- Bei der Verfügung über Sachmittel.....

33. Wie ist die Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen in anderen Abteilungen?

- gut.....
- es geht so.....
- schlecht.....

34. Können Sie mir bitte angeben, in welche Gruppe Ihr Bruttojahressinkommen fällt?

- unter 20 000.....
- 20 000 bis unter 35 000.....
- 35 000 bis unter 50 000.....
- 50 000 bis unter 65 000.....
- 65 000 und darüber.....

35. Ordnen Sie bitte diese Liste verschiedener Führungspositionen nach dem Ansehen, das diesen Berufen Ihrer Meinung nach zukommt:

- o. Professor (medizinische Fakultät).....
- kleiner Fabrikant.....
- Pfarrer.....
- selbständiger Handwerker.....
- Oberstudiendirektor.....
- Vorstandsmitglied eines großen Industrieunternehmens.....
- Ressortchef einer großen Tageszeitung.....
- Abteilungsleiter eines großen Industrieunternehmens.....
- Polizeihauptkommissar.....
- Hauptabteilungsleiter eines großen Industrieunternehmens.....

36. Nur zu unserer statistischen Information:

Wie alt sind Sie?.....

37. Verfügen Sie über:

- Wertpapiere.....
- Lebensversicherung.....
- Bausparvertrag.....
- Haus- und Grundbesitz.....
- Firmen- und Geschäftsanteile.....
- Antiquitäten, Sammlungen, Kunstgegenstände.....

38. Glauben Sie, daß Ihre Firma auf den Gebieten der Kranken- und Unfallversicherung sowie der Altersvorsorge ihre bisherigen Leistungen ausbauen müßte?

	ja	nein
Kranken- und Unfallversicherung		
Altersvorsorge		

39. Wie sichern Sie sich privat ab gegen folgende Risiken?

- Alter.....
- Krankheit.....
- Unfall.....
- Arbeitslosigkeit.....

40. Wieweit sind Sie durch Ihren Arbeitsvertrag gegen folgende Risiken versichert?

- Alter.....
- Krankheit.....
- Unfall.....
- Kündigung.....

41. Welche der unten aufgezählten Punkte sollten eventuell für alle leitenden Angestellten im Unternehmen einheitlich geregelt werden?

- Gehalt.....
- Leistungszulage, Erfolgsbeteiligung.....
- Spesen.....
- Arbeitszeit.....
- Urlaub, Urlaubsgeld.....
- Firmenwagen, Werkswohnung.....
- Kranken- und Unfallversicherung.....
- Altersversorgung.....
- Erfindungen.....
- Geheimhaltung.....
- Wettbewerbsverbot, Karenzentschädigung.....
- Nebentätigkeiten.....
- Veröffentlichungen, Vorträge.....
- Fort- und Weiterbildung.....
- Probezeit.....
- Ärztliche Vorsorgeuntersuchungen.....
- Kündigung.....

42. Beamte erhalten 75 % ihres Endgehaltes als Ruhegeld. Sie selbst haben aus der gesetzlichen Rentenversicherung weit weniger zu erwarten. Inwieweit soll die dadurch entstehende Differenz durch die firmeneigene Altersversorgung ausgeglichen werden?

- etwa 100 %.....
- etwa 75 %.....
- etwa 50 %.....
- etwa 25 %.....
- etwa 0 %.....

Bei Bedarf:

Würden Sie die evtl. verbleibende Differenz durch private Maßnahmen (z.B. Versicherung) ausgleichen?.....
.....

43. Ansprüche auf eine betriebliche Altersversorgung verfallen bis jetzt im Falle einer Kündigung Ihrerseits. Wie stark sehen Sie Ihre Freizügigkeit dadurch eingeschränkt?

- erheblich.....
- etwas.....
- gar nicht.....

Bei Bedarf:

Sollte dieser Zustand durch eine gesetzliche Regelung geändert werden?.....
.....

44. Sollte die Sonderstellung der leitenden Angestellten gegenüber den anderen Arbeitnehmern äußerlich sichtbar werden?

- sollte.....
- sollte nicht.....

Wenn "sollte":

In welcher Form soll sie sich dokumentieren?.....
.....

46. Versteht sich die Sonderstellung der leitenden Angestellten von selbst?

- ja.....
- nein.....

Wenn "nein":

Wie muß die Sonderstellung den anderen Arbeitnehmern gegenüber vertreten werden?.....

46. Man sagt, daß sich mit der Höhe der Position auch jeweils die Anforderungen, die man an den Positionsinhaber stellt, verändern. Können Sie das aus eigener Erfahrung bestätigen?

- ja.....
- nein.....

Wenn "ja":

Welche Veränderungen haben Sie dabei im Auge?.....

47. Nach welchen Kriterien wird in Ihrem Unternehmen allgemein der Status des leitenden Angestellten vergeben?.....

48. Welche Fähigkeit muß in Ihren Augen der ideale Vorgesetzte haben? Bitte geben Sie die für Sie wichtigste Eigenschaft an:

- gute Fachausbildung.....
- persönliche Eignung.....
- Berufserfahrung.....
- Beziehungen.....
- Menschenkenntnis.....
- Fähigkeit zur Teamarbeit.....
- Ansprechbarkeit und Verständnis.....
- Durchsetzungsvermögen.....

49. Halten Sie es für wünschenswert, daß die Bewertung Ihrer Arbeit durch ein Punktsystem oder ähnliches formalisiert wird?

- ja, aus welchen Gründen?.....
- nein, was gefällt Ihnen daran nicht?.....

50. Sind Sie der Ansicht, daß man Führungsaufgaben erlernen kann, oder meinen Sie, daß Führungseigenschaften angeboren sind?
- /erlernbar.....
 - schwer erlernbar.....
 - Erziehungssache.....
 - angeboren.....
51. Welches sind Ihrer Meinung nach die beiden wichtigsten Merkmale, durch die sich leitende Angestellte von der übrigen Arbeitnehmerschaft unterscheiden?
(Bitte geben Sie höchstens zwei Nennungen)
- mehr Verantwortungsbereitschaft.....
 - längere Arbeitszeiten.....
 - mehr Entscheidungsfähigkeit.....
 - besserer Kontakt zur Unternehmensleitung.....
 - qualifiziertere Ausbildung.....
 - höhere Leistung.....
 - größere Intelligenz.....
52. Über die Autorität von Vorgesetzten gibt es ganz unterschiedliche Meinungen. Suchen Sie sich bitte aus den folgenden sechs Auffassungen diejenige heraus, die Ihrem eigenen Urteil am nächsten kommt. (Bitte nur eine Nennung)
- Autorität hat, war hart durchgreift.....
 - als Vorgesetzter hat man immer Autorität.....
 - Autorität hat nur, wer ein guter Fachmann ist.....
 - Autorität hat, wer seine Mitarbeiter mitbestimmen läßt.....
 - Autorität hat, wer eine Persönlichkeit ist.....
 - Autorität hat, wer gerecht ist.....
53. Welche der beiden Meinungen finden Sie eher verständlich:
- (1) als leitender Angestellter sollte man keine Forderungen erheben, wenn dadurch die Zusammenarbeit belastet wird.....
 - (2) man sollte sich nicht übervorteilen lassen, selbst wenn dadurch die Kooperation behindert wird.....
54. Welcher Meinung können Sie am ehesten zustimmen:
- (1) auf die Dauer wollen doch alle dasselbe: die Erhaltung und das Wachstum des Unternehmens.....
 - (2) jedem geht es in erster Linie nur darum, seine eigenen Interessen durchzusetzen.....

55. Welcher der beiden Sätze entspricht am ehesten Ihren eigenen Erfahrungen:

- (1) alles läßt sich regeln, da sachgerechte Argumente sich schließlich doch durchsetzen.....
- (2) letzten Endes setzt sich immer derjenige durch, der von der Position her das letzte Wort hat.....

56. Wenn Sie über die gewerkschaftlich organisierten Streiks der letzten Jahre nachdenken, wie war dann Ihre Einstellung dazu:

- eher ablehnend.....
- eher verstehend.....
- uninteressiert.....
- eher befürwortend.....

57. Meinen Sie, daß auch "wilde Streiks" soziale Anerkennung finden sollten?

- ja.....
- nein.....
- in Grenzen.....
- warum?.....
-

58. Wie stehen Sie den folgenden Reformabsichten der jetzigen Regierung gegenüber?

	befürwortend	ablehnend	
- Einführung des Leistungsprinzips in die Bundeswehr			
- flexible Altersgrenze			
- erweiterte Legalisierung der Abtreibung			

59. Welcher der folgenden vier Meinungen würden Sie sich anschließen, wenn Sie sich die gegenwärtige Situation der BRD vor Augen führen?

- Wenn alles so bleibt, wie es ist, wäre das nicht schlecht.....
- Wir sind bei uns auf dem richtigen Wege, aber manches sollte noch verbessert werden.....
- Bei uns liegt vieles im argen: wir brauchen darin weitgehende Veränderungen.....
- So wie bei uns die Dinge liegen, kann es nicht weitergehen: es muß alles von Grund auf geändert werden.....

60. Durch welche der folgenden fünf Äußerungen wird Ihre betriebliche Situation am ehesten charakterisiert?

- 1) Zwar haben leitende Angestellte formal eine Sonderstellung inne, aber sie fühlen sich eher der Arbeitnehmerschaft verbunden.

Wenn "ja", warum:

- große Zahl.....
- faktische Unterstellung.....
- wirtschaftliche Abhängigkeit.....
- ideologischer Grundsatz.....

- 2) Der leitende Angestellte gehört auf die Seite des Arbeitgebers.

Wenn "ja", warum:

- hierarchische Position.....
- Arbeitgeberfunktion.....
- unternehmerisches Denken.....
- Tradition.....

- 3) Die leitenden Angestellten sind keine einheitliche Gruppe.

Wenn "ja", warum:

- zu unterschiedliche Interessen.....
- zu unterschiedliche Dienststellung.....
- zu unterschiedliche Tätigkeit.....

- 4) Die leitenden Angestellten stehen in jedem Fall zwischen dem Unternehmer und den übrigen Arbeitnehmern.

Wenn "ja", warum:

- besondere Tätigkeit.....
- mangelnde Vereinbarkeit ihrer Interessen mit den Interessen anderer Gruppen.....
- rechtliche Situation.....
- hierarchische Stellung.....

- 5) Die leitenden Angestellten sind praktisch eine Gruppe für sich.

Wenn "ja", warum:

- eigene Interessen.....
- besondere Tätigkeit.....
- einheitliche Vorteile und Nachteile in der betrieblichen Ordnung.....
- mangelnde Vereinbarkeit mit den Interessen anderer Gruppen.....
- kollektive Behandlung.....

61. Haben Sie den Eindruck, daß ein Teil der leitenden Angestellten in diesem Unternehmen sich von den anderen bewußt absondert?

- ja.....
- nein.....

Wenn "ja":

- a. Welcher Teil ist das?.....
- b. Woran liegt das?.....

62. Sind Sie der Meinung, daß alle leitenden Angestellten im Unternehmen diese Bezeichnung zu Recht tragen?

- ja.....
- nein.....

63. Wenn Sie Ihr Verhältnis zur Unternehmensleitung überdenken, welcher der drei folgenden Meinungen würden Sie sich dann am ehesten anschließen?
- Der leitende Angestellte sollte bei allen eigenen Interessen das Wohl des Unternehmens immer im Auge behalten.....
 - Jeder muß sehen, wie er zurecht kommt, auch der leitende Angestellte.....
 - Leitende Angestellte und oberste Unternehmensleitung sind letzten Endes doch aufeinander angewiesen.....
64. Halten Sie die Differenz zwischen dem Einkommen des leitenden Angestellten und dem der Vorstandsmitglieder für gerechtfertigt oder sollte die Differenz kleiner beziehungsweise größer sein?
- ist egal.....
 - sollte kleiner sein.....
 - sollte größer sein.....
65. Nehmen wir an, daß ein Teil der leitenden Angestellten durch den Vorstand/die Geschäftsleitung in eine unerträgliche Situation versetzt wird, zum Beispiel: ausgesprochen autoritäre Behandlung. Könnten Sie sich vorstellen, daß sich dann die leitenden Angestellten zu einem Bündnis gegen den Vorstand zusammenschließen würden?
-
 -
66. Wissen Sie, daß man versucht hat, Forderungen für leitende Angestellte aufzustellen?
- ja.....
 - nein.....
- Wenn "ja":
- Woher haben Sie die Information?
- Gespräche mit Kollegen.....
 - Massendruck.....
 - Verband.....

67. Wir haben hier mögliche Forderungen für leitende Angestellte zusammengestellt und bitten Sie, diese Forderungen entsprechend ihrer Bedeutung zu gewichten; bitte, gehen Sie von Ihrer eigenen Lage aus.

	uninteressant	bedeutsam	außerordentlich wichtig
1) Verbesserung des Kündigungsschutzes			
2) Rechtsanspruch auf betriebliche Sozialleistungen			
3) Beteiligung an der Entscheidungsfindung			
4) Tarifierung des Gehalts			
5) Verbesserung der Information über betriebliche Veränderungen			
6) Abgrenzung des Aufgabenbereichs			
7) Einrichtung von Beschwerdeinstanzen			
8) Bessere Möglichkeiten, die eigene Leistung unter Beweis zu stellen			
9) Bessere Übersicht über die Aufstiegsmöglichkeiten			
10) Weiterbildung			

68. Welche Interessen, die in dem Schema nicht genannt wurden, sollten Ihrer Meinung nach in einen Katalog von Forderungen leitender Angestellter aufgenommen werden?

.....

69. Sollten die leitenden Angestellten analog zu dem Verhalten von Arbeitern es auf einen offenen Konflikt ankommen lassen, wenn ihre Forderungen nicht erfüllt werden?

- ja.....
 - nein.....

70. Für welche Ziele, glauben Sie, ist ein Streik für die leitenden Angestellten angebracht, wenn überhaupt?

- Lohnerhöhungen.....
- Bessere Arbeitsbedingungen.....
- Soziale Verbesserungen.....
- Korrektur der unternehmenspolitischen Ziele.....
- nein, für leitende Angestellte nicht angebracht.....

71. Wenn Sie sich das vorhergehende Schema noch einmal vor Augen führen, glauben Sie, daß Ihre Kollegen hinsichtlich der Interessen, die Sie genannt haben, genauso denken wie Sie? (Forderungskatalog liegt vor)

- alle.....
- viele.....
- wenige.....
- weiß nicht.....

Bei Bedarf:

a. Nennen Sie Interessen, in denen Differenzen bestehen.....

.....
.....

b. Woher wissen Sie, daß diese Differenzen bestehen?.....

.....
.....

c. Sind die Differenzen zwischen Ihnen und Ihren Kollegen im Betrieb in erster Linie:

- (1) altersbedingt.....
- (2) positionsbedingt.....
- (3) unterschiedliche Ausbildung.....
- (4) unterschiedlicher Arbeitsbereich.....

1) wenn altersbedingt:

- Dienstalter.....
- Betriebsalter.....
- Lebensalter.....

2) wenn positionsbedingt:

- höhere/niedrigere Position.....
- Linienposition/Stabsposition.....

3) wenn unterschiedliche Ausbildung:

- Inhalt der Ausbildung.....
- Grad der Ausbildung.....

4) wenn unterschiedlicher Arbeitsbereich:

Welche Arbeitsbereiche meinen Sie?.....

73. Was wird getan, um die verschiedenen Interessen der leitenden Angestellten in Übereinstimmung zu bringen?

- gar nichts.....
- wir diskutieren darüber.....
- der Sprecherausschuß bemüht sich darum.....
- der Verband bemüht sich darum.....

74. Mit welchen leitenden Kollegen im Unternehmen fühlen Sie sich am ehesten verbunden?

Älteren	jüngeren	spielt keine Rolle
Kollegen der eigenen Abteilung	Kollegen anderer Abteilungen	spielt keine Rolle
dem Vorgesetzten	den Mitarbeitern	spielt keine Rolle
den Linienleuten	den Stabsleuten	spielt keine Rolle
den Akademikern	den Nichtakademikern	spielt keine Rolle
Kollegen der gleichen Studienrichtung	Kollegen anderer Studienrichtungen	spielt keine Rolle

75. Gibt es leitende Angestellte oder Gruppen von leitenden Angestellten, die in Ihrem Unternehmen besonders großes Ansehen genießen?

- ja.....
- nein.....

Wenn "ja":

Aufgrund ihrer Tätigkeit oder aufgrund ihrer Position?

- aufgrund ihrer Tätigkeit.....
- aufgrund ihrer Position.....
- aufgrund ihrer persönlichen Leistung.....
- andere Gründe (welche?).....

76. Glauben Sie, daß die AT-Angestellten, die offiziell noch nicht als leitende Angestellte gelten, nach eigener Vorstellung sich selbst als leitende Angestellte betrachten?.....

77. Ist es hier schon zu gemeinsamen Aktionen zugunsten der leitenden Angestellten gekommen?

- ja.....
- nein.....
- wenn ja: welche?.....

78. Sind gemeinsame Aktionen für die Zukunft geplant?.....

79. Kommt es in Ihrem Unternehmen gelegentlich zu Konflikten zwischen leitenden Angestellten?

- oft.....
- selten.....
- gar nicht.....

Bei Bedarf:

a. Welcher Art sind diese Konflikte?.....

b. Wodurch werden diese Konflikte hervorgerufen?.....

80. Wie würden Sie sich verhalten, wenn Sie schwerwiegende Differenzen mit Kollegen in Ihrer engeren Umgebung haben?

- Ich versuche, mich mit ihnen zu einigen.....
- Ich versuche, sie zu meiden.....
- Ich wende mich an meinen Vorgesetzten.....
- Ich bitte um die Versetzung in eine andere Abteilung.....
- anders (wie?).....

81. Sind Sie mit Ihren allgemeinen Arbeitsbedingungen zufrieden?

- ja, vollauf.....
- teils, teils.....
- nein.....

Bei Bedarf:

Worauf beruht Ihre Unzufriedenheit?
(Bitte nur zwei Nennungen)

- Gehaltsfragen.....
- Arbeitszeit.....
- Anerkennung.....
- unklare Zielvorgaben.....
- zu wenig Selbständigkeit.....
- zu begrenzte Anweisungsbefugnis.....
- Unübersichtlichkeit der Organisation.....
- mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten.....
- andere, welche?.....

82. Haben Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit auch direkten Kontakt zur Unternehmensleitung (Vorstand, Geschäftsführung?)

- ja.....
- nein.....
- wenn ja, wie oft im Monat etwa?.....

83. Ist es zwischen Ihnen und der Unternehmensleitung (Vorstand/Geschäftsführung) im letzten Jahr zu Meinungsverschiedenheiten gekommen?

- ja.....
- nein.....

Wenn "ja":

e. Haben diese Meinungsverschiedenheiten zu einer offenen Auseinandersetzung geführt?

- ja.....
- nein.....

b. Wer hat die Initiative ergriffen?.....
.....

c. Wie sind Sie bei Meinungsverschiedenheiten mit der Unternehmensleitung in den meisten Fällen vorgegangen?
(Bitte nur eine Nennung)

- Ich bin allein vorgegangen*.....
- Ich bin allein vorgegangen, hatte aber die Unterstützung meiner Kollegen*.....
- Ich bin gemeinsam mit meinen Kollegen vorgegangen*.....
- Ich habe den Sprecherausschuss eingeschaltet.....
- Ich habe die Hilfe des Arbeitsgerichts in Anspruch genommen.....
- Ich habe die Personalleitung eingeschaltet.....
- Ich hatte die Unterstützung meines unmittelbaren Vorgesetzten.....
- Ich habe die Hilfe der Gewerkschaft in Anspruch genommen.....
- Ich habe den Betriebsrat eingeschaltet.....

* In diesem Zusammenhang kam es zu:

- Anhörung.....
- Diskussion.....
- Mitwirkung.....

54. Konnten Sie sich bisher auf die Abmachungen mit dem Vorstand bzw. der Geschäftsleitung verlassen, oder haben Sie Enttäuschungen erleben müssen?

- Ich konnte mich darauf verlassen.....
- Ich bin nur manchmal enttäuscht worden.....
- Keine der Abmachungen wurde jemals eingehalten.....

86. Wenn sich die Schwierigkeiten nicht lösen ließen, was haben Sie dann unternommen?

- Die Schwierigkeiten wurden gelöst.....
- Ich habe nichts weiter unternommen.....
- Ich habe den Unternehmensbereich gewechselt.....
- Ich habe die Firma gewechselt.....

87. Wenn Sie über Gehaltserhöhungen verhandeln, welches der folgenden Mittel scheint Ihrer Meinung nach den größten Erfolg zu haben?

- Der Hinweis auf die eigene Leistung.....
- Die Andeutung eines Firmenwechsels.....
- Beziehungen.....
- andere Mittel, welche.....

88. Welche Berufsgruppe sollte Ihrer Meinung nach ein Recht auf Streik haben?

- Ärzte.....
- Lehrer.....
- Offiziere.....
- keine der genannten Berufsgruppen.....

89. Sollten leitende Angestellte (auch) streiken?
(Bitte nur eine Nennung)

- ja, damit das Unternehmen die Forderungen der leitenden Angestellten erfüllt.....
- ja, mit den übrigen Arbeitnehmern, wenn es um gemeinsame Interessen geht.....
- ja, um die Forderungen der Arbeiter zu unterstützen.....
- nein, Streik ist ein Mittel für Arbeitnehmer. Leitende Angestellte können ihre Interessen auch ohne Streiks durchsetzen.....
- nein, Streik der leitenden Angestellten ist nicht wirkungsvoll, obwohl es ein prinzipielles Streikrecht geben sollte.....
- aus rechtlichen Gründen sind Streiks für leitende Angestellte nicht zugelassen.....
- nein, Streik ist für leitende Angestellte nicht angebracht.....

90. Welches der verschiedenen Mitbestimmungsmodelle ist für die leitenden Angestellten am praktikabelsten? (Mehrfachnennungen möglich)

- Wie andere Arbeitnehmer durch den Betriebsrat.....
- Als Sondergruppe vertreten im Betriebsrat.....
- Vertretung im Aufsichtsrat.....
- Vertretung durch die Arbeitgeberseite.....
- Sprecherausschuß.....
- Der leitende Angestellte kann sich allein vertreten.....
- Andere, welche.....

91. Wenn die leitenden Angestellten in Ihrem Unternehmen etwas für sich durchsetzen wollen, an wen würden sie sich wenden?

- An die Unternehmensleitung.....
- An den unmittelbaren Vorgesetzten.....
- An den Aufsichtsrat.....
- An die Personalleitung.....
- An den Betriebsrat.....
- An das Arbeitsgericht.....
- An den Sprecherausschuß.....
- An andere Kollegen.....
- An die Gewerkschaft.....
- Sonstige, welche.....

92. Glauben Sie, daß die leitenden Angestellten von dieser Seite wesentliche Hilfe bekommen können?

- ja.....
- nein.....

92a. Falls "Betriebsrat" und "unmittelbarer Vorgesetzter" und "Gewerkschaft" nicht genannt wurden: Warum wenden Sie sich nicht an

- den Betriebsrat.....
-
- den unmittelbaren Vorgesetzten.....
-
- die Gewerkschaft.....
-

93. Gibt es schon Sprecherausschüsse oder Arbeitskreise von leitenden Angestellten in diesem Unternehmen?

- ja.....
- nein.....
- ja, aber noch nicht offiziell anerkannt.....

Wenn "nein", weiter mit Frage 95

94a. Wenn "ja":

Gab es einen konkreten Anlaß oder ein Initiator, der die Gründung des Sprecherausschusses vorangetrieben hat?.....

94b. Wielange besteht jetzt der Sprecherausschuß?.....

94c. Wurde die Gründung von Seiten der Unternehmensleitung unterstützt?

- ja.....
- nein.....

94d. Wieviel Mitglieder hat der Sprecherausschuß und wieviel Mitglieder die Vollversammlung der leitenden Angestellten?

- Sprecherausschuß.....
- Vollversammlung.....

94e. Welche Nahziele sollte sich der Sprecherausschuss setzen?.....

94f. Wenn es einen ernsthaften Konflikt mit der Unternehmensleitung gäbe, würden Sie sich sofort mit Ihrem Sprecherausschuß solidarisieren; oder würden Sie sich Ihre Entscheidung lieber vorbehalten?

- solidarisieren.....
- vorbehalten.....

94g. Wären Sie bereit, sich gegebenenfalls als Sprecher Ihrer Interessenvertretung wählen zu lassen?

- ja.....
- nein.....
- vielleicht.....

- 94h. Geben Sie ein Beispiel, worin der Sprecherausschuß bisher einen guten Erfolg erringen konnte.....
.....
- 94j. Wie beurteilen Sie allgemein die Wirksamkeit des Sprecher-
ausschusses?
- Bisher gute Erfolge.....
- Nicht genügend wirksam.....
- Manchmal erfolgreich, manchmal nicht.....
- 94k. Unter welchen Schwächen leidet die Arbeit des
Sprecherausschusses?
- Noch nicht voll anerkannt.....
- Nicht genügend einsatzbereit.....
- Keine juristische Absicherung.....
- Kein Druckmittel im Ernstfall.....
- Andere, welche.....
- 94l. Erinnern Sie sich an die letzte Verhandlung zwischen
Sprecherausschuss und Unternehmensleitung. Nach welchem
Modus wurde hier ein Ergebnis erreicht?
- Anhörung.....
- Diskussion.....
- Gemeinsame Beschlußfassung.....
- Schriftliche Vorlage.....
- 94m. Ist das meistens so?
- ja.....
- nein, wie?.....
- 94n. Wird der Sprecherausschuß nach Ihrer Meinung von Seiten der
Unternehmensleitung ausreichend informiert?
- ja.....
- nein.....
- könnte besser sein.....
- 94o. Wie funktioniert die interne Zusammenarbeit in dem Sprecher-
ausschuß, der Sie vertritt?
- Es gibt oft Konflikte.....
- Die Zusammenarbeit hat sich noch nicht recht eingespielt.....
- Die Zusammenarbeit funktioniert sehr gut.....
- Weiss nicht.....

Wenn keine Sprecherausschüsse:

95. Sollte den leitenden Angestellten grundsätzlich die Möglichkeit gegeben werden, Sprecherausschüsse einzurichten?

- ja, warum?.....
- nein, warum nicht?.....

96. Halten Sie die Interessen aller leitenden Angestellten für so einheitlich, daß sie in einem Vertretungsorgan wahrgenommen werden können?

- ja.....
- nein.....
- vorläufig noch.....
- vorläufig noch nicht.....

97. Es wurde behauptet, für die leitenden Angestellten erübrige sich eine formale Mitbestimmungsregelung, weil sie aufgrund ihrer Leistung und Funktion ohnehin an den wichtigsten Entscheidungen beteiligt seien. Was halten Sie von dieser Behauptung?

- Das stimmt zwar, aber es reicht eben doch nicht aus.....
- Dem stimme ich zu.....
- Dem stimme ich nicht zu.....

98. Sind Sie Mitglied in beruflichen Verbänden und politischen Parteien?

- ja, in welchen?.....
- nein.....

99. Kennen Sie Verbände, die von sich behaupten, die Interessen der leitenden Angestellten wahrzunehmen?.....
.....
.....

100. Warum sind Ihnen wohl gerade diese Verbände, bzw. dieser Verband in Erinnerung?

- Leistung.....
- Werbung.....
- Bekanntschaft.....
- Mitgliedschaft.....
-

101. Es würde uns interessieren, welchen Verbänden Sie ein Vertretungsrecht für leitende Angestellte zusprechen.
.....

102. Halten Sie eine überbetriebliche Interessenvertretung der leitenden Angestellten für erforderlich?
- ja.....
- nein.....

Wenn "ja":

Wie sollte sie dann aussehen?

- Eine selbständige neue Interessenvertretung in der Rolle einer Gewerkschaft.....
- Eine der bestehenden Interessenvertretungen wie DGB, DAG, ULA.....
- Eine berufständische Vertretung, die sich vor allem um berufliche Probleme und gesellschaftliche Geltung kümmert.....

103. Wenn Verbandsmitglied:

- a. Würden Sie sich als ein aktives oder eher als ein passives Mitglied bezeichnen?
 - aktiv.....
 - passiv.....
- b. Was war der konkrete Anlaß für Sie, in den Verband einzutreten?
 - Werbung.....
 - Eigene Initiative.....
 - Spezielle Leistungen des Verbandes, welche?.....
 - Grundsätzliche Bejahung des Verbandes.....
 - Sonstiges.....
- c. Welche Vorteile versprechen Sie sich davon, daß Sie organisiert sind?.....
.....
.....

d. Sind Sie einverstanden mit der derzeitigen Politik Ihres Verbandes?

- ja.....
- nein.....
- bitte, geben Sie Gründe an:.....
-

e. Sind noch andere Kollegen in diesem Betrieb Mitglieder Ihres Verbandes?

- ja.....
- nein.....
- wenn ja, wieviele ungefähr?.....

f. Lesen Sie regelmäßig die Verbandsinformationen?

- ja.....
- nein.....

104. Wenn kein Verbandsmitglied:

a. Was hat Sie davon abgehalten, einem Verband beizutreten? (Mehrfachnennungen möglich)

- noch nicht daran gedacht.....
- keine Zeit.....
- bin nicht angesprochen worden.....
- der leitende Angestellte kann seine Interessen selbst durchsetzen.....
- Konflikte sind individuell und daher durch Verbände nicht zu regeln.....
- bin nicht einverstanden mit der Politik der bestehenden Verbände.....
- die Verbände können doch nichts ausrichten.....
- der leitende Angestellte darf keiner Gewerkschaft angehören.....
- andere Gründe: welche?.....
-

b. Wenn diese Gründe entfallen würden, würden Sie dann einem Verband beitreten?

- ja.....
- nein.....
- keine Meinung.....

c. Fühlen Sie sich trotzdem von einem Verband vertreten?

- / - ja, von welchem?.....
 - nein.....

Wieder für alle:

105. Welche Forderungen sollten von den Verbänden mehr berücksichtigt werden, und welche können vielleicht mehr in den Hintergrund treten?

- mehr berücksichtigen:.....

 - mehr vernachlässigen:.....

106. In die Diskussion um das Betriebsverfassungsgesetz haben sich alle Verbände eingeschaltet. Wie bewerten Sie deren politischen Einfluß?

	DAG	DGB	ULA
wenig Einfluß			
mäßig Einfluß			
viel Einfluß			

107. Glauben Sie, daß die Verbände in der Zukunft mit starkem Zulauf rechnen können?

- ja, warum?.....

 - nein, warum nicht?.....

108. Werden sich die Bedingungen für die Wirksamkeit der Verbände in der Zukunft verbessern oder verschlechtern?

- verbessern, welche Bedingungen meinen Sie?.....

 - verschlechtern, welche Bedingungen meinen Sie?.....

 - Bedingungen ändern sich nicht.....
 - keine Meinung.....

Lebenslauf

Am 16.8.1947 wurde ich in Barkhausen (Kreis Minden) als Tochter des Werkmeisters Gustav-Adolf Rosenthal und seiner Ehefrau Hildegard geb. Teuchert geboren. Ich bin deutscher Staatsangehörigkeit.

Das Abitur legte ich am 3.11.1966 am städtischen neu-sprachlichen Gymnasium für Jungen und Mädchen zu Minden ab. An der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster habe ich zunächst vier Semester Soziologie studiert und habe dann unter Anrechnung von drei Fachsemestern Volkswirtschaftslehre als Hauptfach weiterstudiert. Mit einer soziologischen Diplom-Hausarbeit habe ich am 16.4.1971 das Examen als Diplom-Volkswirt abgelegt.

